



O PORTAL DO CONHECIMENTO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOELMA FREITAS DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DO *COACHING* NA
CONSULTORIA**

JOELMA FREITAS DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DO COACHING NA
CONSULTORIA**

Monografia apresentada à Faculdade de Ceres –
Faceres –, como requisito para a obtenção do grau
de Bacharela em Administração, sob a orientação da
professora Elizabeth Vieira Porto.

CERES – GO
2012

JOELMA FREITAS DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DO *COACHING* NA
CONSULTORIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, como requisito parcial à conclusão do curso de Administração da Faculdade de Ceres. Este Trabalho foi aprovado em 28/06/2012, pela banca examinadora constituída pelos professores:

Professora orientadora Elizabeth Vieira Porto
Especialista em Auditoria

Professor Marco Antônio Abreu
Mestre em Administração e em Ecologia e Produção Sustentável

Professora Ana Cristina Gomes Marques
Graduada em Psicologia

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo agradeço a Deus, por ter me proporcionado este momento único e de real importância a minha vida, sem a sua proteção não chegaria a lugar nenhum.

Aos meus pais, Jose Maria e Maria de Fátima por terem depositado em mim toda confiança, vocês são a razão de eu existir, e são também as pessoas mais importantes da minha vida...

As minhas irmãs, Fabiana, Fábria e Fabrícia por estarem sempre em sintonia comigo...
Ao meu namorado Vitor, por sempre estar do meu lado, mesmo nos momentos de grandes estresses, nunca me abandonou, pelo o contrário, sempre me apoiou, me motivando a ter forças para concluir.

As minhas dedicadas amigas, Ana e Ariely, vocês são a prova viva de amizade verdadeira, o tanto que nossa união contribuiu para a conclusão deste trabalho, sempre de alguma forma alguma queria desistir, e sempre tínhamos uma à outra para poder animar e dizer: Não, já estamos aqui, vamos conseguir... E foi com este apoio que consegui terminar. Obrigada meninas, espero contar com vocês para sempre na minha vida...

A minha professora e orientadora Elizabeth Vieira Porto, por toda sua paciência e dedicação, com certeza se não tivéssemos você, a conclusão deste trabalho não existiria. Mesmo com momentos bem difíceis que sabemos que você enfrentou neste período, você mostrou que é competente e muito profissional, e o resultado disso, é nosso trabalho concluído.

A FACERES, que é a principal responsável por este trabalho finalizado.

A Empresa que trabalho, CIFENSA, na pessoa do Márcio Luiz Scalabrini da Silva, por sempre ter me ajudado, quando precisava sair para minhas orientações, nunca me falou um não, sempre mostrou interessado com minha graduação.

Ao Marcelo Antônio Costa, que através de todo o seu conhecimento, por ser um profissional especializado nas áreas que são o tema da minha monografia, me amparou com bastante clareza a entender sobre estas especializações.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Dedico:

A Deus.

Aos meus pais.

Às minhas irmãs.

Ao meu namorado Vitor.

Às minhas amigas Ana e Ariely.

Qual é o teu maior medo?

O nosso maior medo não é sermos inadequados.

O nosso maior medo é sermos infinitamente poderosos.

É a nossa própria luz, não a nossa escuridão, que nos amedronta.

Sermos pequenos não engrandece o mundo.

Não há nada de transcendente em sermos pequenos, pois assim os outros não se sentirão inseguros ao nosso lado.

Todos nós estamos destinados a brilhar, como as crianças.

Não apenas alguns de nós, mas todos.

E, enquanto irradiamos a nossa admirável luz interior, inconscientemente estamos a permitir aos outros fazer o mesmo.

E, quando nos libertarmos dos nossos próprios medos, a nossa presença automaticamente libertará os medos dos outros.

Trecho do Filme Coach Carter – Treinando para a vida

RESUMO

Este trabalho monográfico proporcionará maior conhecimento sobre Consultoria e *Coaching* como recursos de orientação e treinamento dentro de uma organização. Sendo assim, verifica-se que a consultoria e o *coaching* têm importância relevante na vida dos gestores e no andamento da organização, pois ambos têm a função de estabelecer metas e mostrar caminhos a serem seguidos para se alcançar o sucesso desejado por todos. Com a implantação das duas ferramentas de auxílio, os gestores podem experimentar e ampliar a visão administrativa e social, sempre buscando interligar o homem ao ambiente em que ele trabalha. Essas ferramentas fazem com que os colaboradores aumentem sua capacidade de produzir e sejam competitivos. Tarefa difícil, árdua, mas imprescindível, com o auxílio de pesquisas feitas em várias referências bibliográficas e entrevista com um profissional consultor *coach*.

Palavras-chave: Consultoria; *Coaching*; *Coach*; Liderança; Treinamento e orientação.

ABSTRACT

This work will provide great knowledge about consulting and *coaching* as resources for guidance and training within a company. Thus, we can notice that the consultancy and the *coaching* have relevant importance in the managers' life and in the progress of the company, since both have the function of setting goals and show paths to be followed to achieve the desired success for all. With the implementation of the two aid tools, managers will try and increase the administrative and social view, always seeking to link man and his environment of work. These tools make the employees to increase their ability to produce and be competitive. This is a hard task, but it is essential, with the help of research done in several references and interview with a professional consultant *coach*.

Keywords: Consulting; *Coaching*; *Coach*; Leadership; Training and orientation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1. IDENTIFICAR E CONCEITUAR A CONSULTORIA E O COACHING..	12
1.1 A evolução histórica da consultoria do mundo moderno.....	14
1.2 Tipos de consultoria.....	15
1.3 Tipos de consultores.....	15
1.4 Conceitualização do coaching.....	17
1.5 A função do coaching.....	19
2. INTERNALIZAR A APLICAÇÃO DA CONSULTORIA E DO COACHING COMO FERRAMENTAS DE LIDERANÇA EM EQUIPES.....	21
2.1 Liderança.....	21
2.2 Motivação.....	24
2.3 Liderança em equipes.....	27
2.4 Utilização de motivação e liderança como ferramentas para a consultoria e coaching.....	29
3. COACHING E CONSULTORIA VISTOS POR UM CONSULTOR COACH....	31
3.1 Projeções do Coaching como profissão.....	31
3.2 Entrevista com o coach Costa.....	34
3.2.1 Arguição ao consultor coach Costa.....	35
3.2.2 Os níveis de especialização de coaching por Costa.....	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

INTRODUÇÃO

Consultoria e *Coaching* são termos novos para a sociedade moderna e que fazem uma grande diferença se for aplicados de forma eficiente e responsável dentro de todo um contexto geral. Pois os mesmos são ferramentas indispensáveis e de valores incalculáveis para o desenvolvimento do indivíduo (PERCIA, 2011).

A consultoria e o *Coaching* não são somente usados no âmbito da administração de empresa. Eles são inseridos em todos os campos que necessitam de auxílio e de orientação para que possam realizar uma determinada tarefa (LEITE, 2005).

Vive-se atualmente em uma época de grandes evoluções e transformações, na qual a economia se torna globalizada e altamente competitiva, sabe-se que o principal responsável por toda essa ebulição é o homem. E para que ele dê conta de administrar tudo isso precisa estar amparado em um sistema que lhe dê confiança e segurança para agir de forma decisiva e consciente (BRASIL, 2012).

Podemos concluir, por ora, que consultoria não é apenas uma técnica, uma atividade, um cargo ou função, mas um novo recurso que contribui para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho da equipe de empregados de uma organização. Seu cliente principal é todo aquele que precisa atuar com gestão de pessoas para alcançar os objetivos sob sua responsabilidade. (LEITE, 2005, p. 24).

Coaching é uma ferramenta valiosa que pode ajudar no aumento de produtividade e na realização de metas. Para entendê-la, é importante saber a definição da palavra *Coach*. O *Coach* nada mais é do que um treinador, e *coaching* é o ato de treinar, se for feita a tradução do inglês ao pé da letra. (PERCIA, 2011, p. 1).

O trabalho realizado apresenta a Consultoria e o *Coaching* como ferramentas de gestão. Sendo estes os métodos usuais para liderar seus colaboradores em busca de um sucesso constante (LEITE, 2005).

A justificativa para realizar este estudo sobre consultoria e *coaching* é o fato de eles estarem sendo implantados nas organizações com muita ênfase, criando uma curiosidade nos profissionais da administração em aprender como trabalhar com esses novos recursos. O *coaching* traz à consultoria a importância de se liderar. Ele, dentre as ferramentas já existentes, ajuda a melhorar qualquer aspecto da vida pessoal ou profissional das pessoas.

O fundamental objetivo de análise deste assunto foi o interesse em se descobrir mais sobre as duas áreas, consultoria e *coaching* para uma futura atuação nestas profissões. Para conhecer melhor as duas profissões houve a necessidade de conceitualizá-las, a fim de entender o verdadeiro significado de cada uma com suas respectivas definições.

No decorrer do trabalho relatou-se sobre a internalização e aplicação da consultoria e do *coaching* como ferramentas de liderança em equipe. Para finalizar, foi apresentada uma análise de um profissional consultor *coach* que explica como se desenvolve esta profissão dentro de uma organização.

O processo de desenvolvimento do *coaching* segue uma metodologia de aplicação imediata, e apresenta resultados rápidos. É um processo com começo, meio e fim, utilizado como um gerador de novas perspectivas e oportunidades que, conseqüentemente, resultam em um significativo aumento no nível de satisfação e mais felicidade. O *Coaching* é um dos dez mais importantes processos que trabalha especificamente com o aperfeiçoamento humano. É capaz de encurtar o alcance de resultados.

Para realização deste trabalho utilizou-se como método de pesquisa o levantamento bibliográfico de várias fontes literárias, para entender paulatinamente todo processo de desenvolvimento e aplicação destas novas técnicas dentro das organizações. Pesquisas na internet também foram feitas, cujos conteúdos foram analisados cuidadosamente, visto que o assunto é novo e há pouca literatura sobre este segmento. Foi realizada uma entrevista com um consultor “*Coach*”, com o intuito de colher maiores informações sobre o funcionamento dessa nova técnica e quais são os objetivos desse novo profissional dentro do mercado de trabalho no mundo atual.

O primeiro capítulo conceitua Consultoria e *Coaching*, sob a ótica de vários autores, mostrando a distinção entre um termo e outro. Há também um relato sobre a evolução histórica da consultoria e os tipos de consultorias que se desenvolvem no mercado laboral e qual é a função de *Coach* dentro de uma organização.

O segundo capítulo aborda sobre a internalização e aplicação da Consultoria e do *Coaching* como instrumentos de liderança em equipes, exemplificando como esta prática pode melhorar a dinâmica de uma empresa e motivar o colaborador para trabalhar com desenvoltura e dinamismo. O *coaching* e a Consultoria serão apresentados como ferramentas que estimulam a motivação para a conquista da realização pessoal e profissional.

E para encerrar, o terceiro capítulo mostra estatisticamente os profissionais de *coaching* que existem no mercado de trabalho nos dias atuais e como e onde acontecem as especializações no Brasil. Mostra, também, que existem quatros níveis de especialização. É apresentada uma entrevista com um profissional consultor *coach*, o qual relata sobre sua visão do *coaching* no mercado de trabalho, em qual nível ele se especializou e se pretende se especializar em outros níveis.

1. IDENTIFICAR E CONCEITUAR A CONSULTORIA E O COACHING

Consultoria é um processo de orientação, direcionado para a área da gestão administrativa, a mesma é utilizada para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, a qual é representada pelo consultor, lembrando que este agente profissional possui uma visão ampla e um entendimento geral da organização, onde consegue visualizar os pontos fracos e fortes da empresa, e daí tomar as devidas providências para um melhor funcionamento (OLIVEIRA, 2011).

Consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. (OLIVEIRA, 2011, p. 4).

A Consultoria empresarial é composta por algumas partes essenciais como: processo interativo, agente de mudanças, responsabilidade de auxiliar pessoas, tomadas de decisões e não tem controle direto da situação. O processo interativo que é realizado dentro da organização através de atividades desenvolvidas, entre a empresa-cliente e o consultor, busca ampliar ações positivas, melhorando assim seu funcionamento e evoluindo as suas ações lógicas para atingir suas expectativas futuras (OLIVEIRA, 2011).

Portanto, processo interativo é o conjunto estruturado de atividades sequenciais que desenvolvem ação recíproca, lógica e evolutiva, visando atender e, preferencialmente, suplantam as expectativas e necessidades dos clientes internos e externos da empresa. (OLIVEIRA, 2011, p. 4).

Conforme Oliveira (2011, p. 4), outra parte essencial é o agente de mudanças externo, que é o profissional consultor responsável por desenvolver ações e atitudes, dentro da organização, que possibilitem transformar o seu cliente-empresa em uma organização estruturada, buscando colocar ordem para que o plano de metas demonstrado por ele consiga atingir o objetivo final.

Segundo Oliveira (2011, p. 5), existe também a responsabilidade do consultor auxiliar a empresa-cliente, o mesmo atua parceiramente com os gestores, proporcionando conhecimentos metodológicos e técnicos, desenvolvendo procedimentos que estipulem

sustentação das atividades realizadas na empresa, enfatizando a qualidade e o desenvolvimento.

Portanto, não se espera que o consultor conheça o negócio da empresa em sua plenitude, pois isto, espera-se, é uma prerrogativa de seus executivos. Se todos quiserem conhecer o negócio da empresa-cliente de forma plena, ninguém contribuirá com metodologias, técnicas e processos, que são a principal responsabilidade do consultor, principalmente quando se aborda a administração das empresas. (OLIVEIRA, 2011, p. 5).

O profissional Consultor quando contratado, lhe é concedida a liberdade de algumas transformações, como: alterar o modo de gestão, o funcionamento geral da organização, que leve a resultados positivos para se atingir metas, adquirir mais lucros, expansão da empresa-cliente dentro do mercado de trabalho, para que as metas planejadas possam ser atingidas com sucesso. De acordo com Oliveira (2011, p. 5), este procedimento que é a tomada de decisão, é composto por várias partes: O dado, o tratamento do processo, a informação, e a alternativa. Estas partes existem, para que sejam executadas antes das tomadas de decisões, e os recursos, resultados e controle, surgem depois da decisão tomada.

Dado é o elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de um fato ou situação. Tratamento do processo é a transformação do insumo – dado- em resultado administrável, representado pela informação. Informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar uma decisão. Alternativa é a ação sucedânea que pode levar, de forma diferente, ao mesmo resultado. Recurso é a identificação das alocações ao longo do processo decisório, que são representadas por equipamentos, materiais, dinheiro, pessoas, tecnologia. Resultado é o produto final do processo decisório. Controle e avaliação são funções do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procuram medir e avaliar o desempenho e o resultado das estratégias e ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisão, de forma que possam corrigir e reforçar esse desempenho. (OLIVEIRA, 2011, p. 6).

O consultor empresarial no instante que assume o controle direto da situação¹ de uma empresa deixa de agir como um agente externo² e passa a ser um agente ativo interno³ da empresa-cliente, respondendo pelas ações positivas e negativas da organização. Ele torna-se

¹ Controle direto da situação de uma empresa: É realizado por um profissional (consultor) que desenvolve um projeto de consultoria, tendo a responsabilidade total da organização, pois o mesmo está baseado em metodologias e técnicas para quais foi contratado.

² Agente Externo: É aquele que não só está fora do sistema considerado, mais também da empresa.

³ Agente ativo interno: É aquele que, embora esteja fora do sistema considerado, faz parte do quadro de profissionais da empresa.

responsável pelo funcionamento da organização. Portanto, no momento em que o consultor passa a ter o controle direto da situação correlacionada ao problema que gerou a necessidade da consultoria, ele deixa de ser um consultor e passa a ser um executivo da empresa-cliente. (OLIVEIRA, 2011, p. 6).

1.1 A evolução histórica da consultoria do mundo moderno

Com o desenvolvimento do mundo contemporâneo, várias ciências como: administração, a educação, a social, a humana, passaram por desenvolvimentos no sentido de evoluir para melhor, buscando sempre atualizar para atender a real necessidade do momento, e para atender às necessidades do mercado de trabalho atual. A Consultoria empresarial é uma delas, surgiu e está ligada à prestação de serviços de consultoria, campo que têm aumentado muito nos últimos anos (OLIVEIRA, 2011).

Conforme Oliveira (2011, p. 8), alguns jovens europeus e americanos optaram por se especializar em consultoria empresarial devido uma expressiva e significativa preferência em trabalhar no mercado de consultoria, por duas principais razões: uma delas é a possibilidade de maior agilidade na evolução de conhecimentos adquiridos, e a outra seria no crescimento do negócio de consultoria em relação a outros negócios que sejam voltados à área da indústria e do comércio. Esta situação também tem ocorrido no Brasil, principalmente em meados das décadas de 1960, sendo que as principais causas são primeiramente, o crescimento do parque empresarial e, em segundo lugar a necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias de gestão empresarial, para fazer frente ao novo contexto de ocorrências entre as empresas, resultante da globalização da economia.

A consultoria é um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido nos últimos anos, pela necessidade de conhecimentos das técnicas e metodologias utilizadas na gestão das empresas de um modo geral. A importância dos serviços de consultoria para o mundo corporativo atual é inquestionável, assim como a relevância das empresas que atuam nesse setor, que sempre atraem grandes talentos recém-formados nas melhores universidades do país. Também é importante destacar a grande massa de acadêmicos e pesquisadores que atuam como consultores e, portanto, possuem interesse direto em conhecer a dinâmica dessas atividades. (MARCHIORETTO, 2011, p. 117).

De acordo com Oliveira (2011, p. 16), as principais causas do aumento de demanda da consultoria empresarial são a busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia, a necessidade de consolidar vantagens competitivas, o incremento dos processos de terceirização, bem como a necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente, visando a um processo de melhoria contínua e sustentada. Devem-se considerar, também, as fusões entre empresas de consultoria, a internacionalização dos serviços e o aumento do número de professores e de universidades realizando serviços de consultoria.

1.2 Tipos de consultoria

A área da consultoria vem se desenvolvendo com muita ênfase, a partir do crescimento de empresas dentro do mercado de trabalho nos dias atuais, com isto houve uma evolução na prestação deste serviço, oferecidos às empresas por consultores autônomos em diversas modalidades de consultorias que são: consultoria de pacote, artesanal, especializada e associada (KOHL, 2012).

Consultoria de pacote transfere-se as metodologias e técnicas administrativas para a empresa sem adequação a realidade atual da empresa, utilizada mais em Consultoria em TI (tecnologia da informação). Consultoria Artesanal usam-se metodologias e técnicas administrativas procurando atender ao caso específico da empresa com experiências abordadas com resultados aplicados em outras empresas pelo consultor externo. Consultoria Especializada Atualmente a mais contratada por atuar diretamente na área do conhecimento, possibilitando o desenvolvimento mais rápido por um menor custo. Consultores Associados é um conjunto ou grupo de consultores especialistas em determinados assuntos, o que completa toda atividade dos serviços da empresa (KOHL, 2012, p. 1).

1.3 Tipos de consultores

Conforme Oliveira (2011) a consultoria é formada por dois tipos de profissionais que operam de forma diferenciada, que são: consultor externo e interno, ou seja, profissionais consultores que atuam dentro e fora da organização. É essencial que esse envolvimento aconteça para que haja sintonia entre eles. A importância desses profissionais dentro da empresa é relevante, tanto para o consultor, que só beneficiará a sua carreira, e mostrará

através de suas atitudes a sua forma de atuação, quanto para a empresa-cliente, que ajudará nos procedimentos administrativos, e com o passar do tempo sua empresa se qualificará para cumprir as exigências do mercado de trabalho (OLIVEIRA, (2011).

Segundo Marchioretto (2011) consultor externo: é um profissional autônomo, ou mesmo um profissional que compõe o quadro funcional de uma empresa de consultoria, detém a função de elaborar e avaliar metas e projetos, na busca de resultados satisfatórios para a empresa-cliente. Este profissional possui a característica da impessoalidade, não se envolvendo nos departamentos e nas atividades da organização, apenas atuando nos projetos de melhoria, que foram elaborados e implantados por ele na sua atuação como profissional.

Consultoria externa representada pelo consultor externo é um profissional não integrante, tanto legal quanto administrativamente, da empresa-cliente para a qual presta serviço. Ele não tem vínculo empregatício com o cliente e, conseqüentemente, não usufrui de salário mensal, benefícios, bônus, etc. O consultor externo está fora da empresa e de seu sistema; dessa forma, está sujeito a normas, procedimentos, relações e valores definidos em contrato especialmente estabelecido para a realização de determinados trabalhos, precisando responder a questões específicas e proporcionar meios para o alcance dos resultados ali descritos. (MARCHIORETTO, 2011, p. 125).

Conforme Oliveira (2011, p. 52), existem algumas vantagens de ter este serviço sendo realizado dentro de uma empresa, que é a experiência de um profissional preparado e especializado. Por possuir experiências realizadas em outras empresas, a sua aceitação dentro da organização é vista como forma de benefício por todos dos departamentos de gestão. Outra vantagem considerada a mais importante é a imparcialidade dele dentro das ações, pois não está envolvido diretamente dentro da empresa-cliente e consegue mesmo assim identificar os pontos fortes e fracos da organização, implantando ações e procedimentos que procurem equilibrar estes dois pontos, para que possa alcançar um resultado satisfatório. Infelizmente existem algumas desvantagens que são: menos conhecimento nos aspectos informais da empresa-cliente, não tem poder evidente por não fazer parte da estrutura geral da empresa-cliente, seu acesso à gestão e colaboradores é menor, porque geralmente não tem frequência diária dentro da organização.

De acordo com o que Oliveira ensina (2011, p. 53), consultoria interna representada pelo consultor interno é o profissional que atua dentro da empresa-cliente, em todos os departamentos, sua função é elaborar estratégias para as tomadas de decisões, juntamente com

os gestores, e projetos que façam com que a empresa venha a crescer e ter sucesso. O mesmo torna-se um colaborador da empresa-cliente.

Consultoria interna é o conjunto de atividades desenvolvidas por um profissional multidisciplinar da organização, com o objetivo de desenvolver, influenciar e assessorar de forma consistente e articulada os clientes internos. O consultor interno pode ser representado por um funcionário da empresa-cliente, que realize serviços para as áreas diversas da referida empresa. (MARCHIORETTO, 2011, p. 124).

Segundo Oliveira (2011, p. 53), a vantagem de ter esse profissional dentro da empresa é que o mesmo possui um maior conhecimento dos aspectos informais da empresa, pois ele tem total acompanhamento de tudo que venha a acontecer dentro dela, ele convive diariamente dentro da organização tendo acesso ao grupo de gestores e ao grupo de colaboradores, e por ser um colaborador da empresa-cliente tem uma participação efetiva na avaliação e no controle do processo inerente aos trabalhos efetuados, além do que tem poder formal, pois faz parte da estrutura hierárquica da empresa. Entretanto há algumas desvantagens de ter este profissional dentro de uma organização. Este profissional tem menor aceitação nos níveis superiores da empresa; geralmente, tem menos experiência; menor liberdade de dizer e fazer as coisas: e normalmente, tem menor imparcialidade de atuação, pois tem maior relacionamento pessoal com os colegas de trabalho.

1.4 Conceitualização do *coaching*

Em estudos realizados nas fontes de pesquisas como livros e revistas, não há com exatidão, informações sobre a real descoberta e de quando nasceu o *coaching*. Os autores não relatam sobre seu surgimento e foi somente na internet que se foi possível descobrir um pouco sobre como e onde ele começou a se manifestar.

O primeiro uso do termo para se treinar um instrutor ou treinador surgiu por volta de 1830, na Universidade de Oxford, gíria para um tutor que "carrega" um estudante por meio de um exame. O primeiro uso do termo em relação ao esporte aconteceu em 1830. (VIEL, 2010, p. 1).

Historicamente, a evolução do treinamento tem sido influenciada por especialistas adeptos a esta ferramenta e reforçada através de muitos outros campos de estudo, incluindo os

de desenvolvimento pessoal, educação de adultos, a psicologia (esportes, clínicas, desenvolvimento, teorias organizacionais, sociais e industriais) e outro de organização ou liderança e práticas. Desde meados da década de 1990, o *coaching* desenvolveu-se como uma disciplina mais independente e as associações profissionais como a International Coach Federation ajudaram a desenvolver um conjunto de normas de formação. (DAVIDSON; GASIOROWSKI apud VIEL, 2010, p. 1).

Segundo Percia (2011) o *Coaching* torna-se neste momento o objeto de pesquisas, sendo analisado a partir do seu significado até sua aplicação e utilização nas organizações empresariais. As organizações constantes deste modelo será o cliente-alvo, que procura a cada instante capacitar e valorizar seus colaboradores.

O termo *Coaching* possui várias definições e conceitos que expressam diferentes concepções, estas de acordo com o Manual Completo de *Coaching*. (PERCIA, 2011, p. 1). Ele é uma ferramenta valiosa que pode ajudar no aumento de produtividade e na realização de metas. Para entendê-lo é importante saber a definição da palavra *Coach*. O *Coach* nada mais é do que um treinador, e *coaching* é o ato de treinar, se for feita a tradução do inglês para o português ao pé da letra. Na definição contemporânea, é um relacionamento em que uma pessoa se compromete a apoiar outra para atingir resultados. O processo de *coaching* permite que as pessoas reconheçam e alcancem o seu pleno potencial, entendendo, por exemplo, o seu papel nas empresas em que trabalham. Pode ter como fim a conciliação, atingir os objetivos pessoais e da organização, em equilíbrio com os demais aspectos de suas vidas. Seja qual for o seu intuito é uma maneira diferenciada e eficaz para alcançar o que se deseja (PERCIA, 2011).

Do ponto de vista de Leite, (2011, p. 130), *coaching* não é treinamento, no sentido de adestramento de habilidades rumo ao desempenho de padrões claros e específicos, da observância de regras e critérios definidos de comportamento técnico no trabalho.

De acordo com Leite (2011, p. 130), *coaching* tampouco se refere ao modismo que costuma reduzir seu entendimento ao mero treinador pessoal, o personal trainer de executivos ou algo assemelhado. *Coaching* diz respeito a um processo de desenvolvimento humano, de equipes, verdadeiramente comprometidas com resultados agregados. Supõe orientação personalizada ao contemplar as habilidades, as competências individuais, assim como as características de personalidade dos indivíduos e suas interações nas equipes de alto desempenho.

Através dos estudos realizados, constatou-se ser muito complicado definir *Coaching*, uma vez que há várias formas de compreendê-lo, o que é mais evidente é que o *coaching* pode ser definido de diferentes maneiras. Também ficou claro que *coaching* é um termo novo no ramo da consultoria, mas que faz total diferença quando aplicado com eficácia e dinamismo pelo profissional seguro e competente. Ele deve buscar, mediante a preparação de lideranças, o compromisso com o desenvolvimento de cada aprendiz, de cada sujeito, e não apenas a consecução de resultados de trabalho.

1.5 A função do *coaching*

O *Coaching* tem a função de estabelecer metas para atingir objetivos traçados, desejados pela organização, juntamente com o profissional *Coach*, o plano de estratégia abrange diversas áreas dentro da empresa-cliente, sempre lembrando que esses procedimentos têm um tempo determinado.

Muitos imaginam que o *coaching* é um trabalho permanente, porém, na verdade, é um trabalho que tem começo, meio e fim como qualquer outro que possamos executar em nossas vidas, e saber isso é muito importante porque tranquiliza as pessoas que imaginam que ficarão de 'reféns' do seu *coach* para sempre ou por um longo período. Na verdade, o que pode acontecer é que, passado todo o processo de *coaching*, com suas chamadas agendas iniciais, esse profissional pode continuar por mais um período acompanhando o cliente e transformando seu trabalho naquilo que conhecemos como mentoring, ou seja, utilizando o método como mentor, mais mantendo as características do processo de *coaching*. Essa continuidade é manifestada pelo cliente, pois uma das características do *coaching* é a busca do acesso à firmeza nas atitudes e decisões através de processos de estados emocionais poderosos. (RODRIGUES, 2011, p. 17).

Para Leite (2005) o consultor *coach* ao atender, orientar, desenvolver e participar ativamente de parcerias estratégicas com os executivos (gestores) e sua equipe (colaboradores) desempenham a responsabilidade e o compromisso de treinar com firmeza e clareza os recursos técnicos como: elaboração de projetos e plano de ações para a realização das metas utilizadas detalhadamente, buscando atitudes e decisões que venham solucionar problemas evidentes. O mesmo analisa as forças e fraquezas do seu cliente, procurando os objetivos e os meios de como atuar e definir um plano que conceda atingir os resultados desejados.

Os coaches devem estar compromissados com o aconselhamento, o estímulo e o apoio às pessoas no que se refere às decisões que têm de tomar em suas carreiras, em suas escolhas de teinamento e desenvolvimento, em sua auto-imagem na organização e até mesmo nas reflexões estimulantes sobre sua rede de relacionamentos. (LEITE, 2011, p. 131-132).

Cada empresa-cliente possui suas especialidades, cada uma tem seus pontos fracos e fortes, suas ameaças e oportunidades, o que precisa ser mudado ou melhorado em cada departamento, por isso o *coach* precisa elaborar planos e programas específicos a cada cliente, pois cada um apresenta necessidades diversas. Percebe-se que essa ferramenta (*Coaching*) não é utilizada igualmente a todos os clientes e sim aplicada de forma única, conforme a necessidade de cada um, é o que argumento Rodrigues (2011).

Cada cliente terá um programa que será desenvolvido a quatro mãos e na medida para atender às necessidade da empresa, da equipe, pessoais ou profissionais, de acordo com a modalidade de *coaching* e, por isso o programa estará diretamente ligado individualmente para cada situação. Então, podemos juntos chegar à conclusão de que não se trata de uma ferramenta generalizada e sim personalizada, pois este método, sem dúvida alguma, foi testado e aprovado como o mais eficaz na busca de objetivos. (RODRIGUES, 2011, p. 17).

2. INTERNALIZAR A APLICAÇÃO DA CONSULTORIA E DO *COACHING* COMO FERRAMENTAS DE LIDERANÇA EM EQUIPES

Liderar é conduzir um grupo de pessoas influenciando seus comportamentos e ações para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios (BERGAMINI, 2006).

A consultoria não é apenas uma técnica, uma atividade, um cargo ou função, mas um novo recurso que contribui para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho da equipe de colaboradores de uma organização. Seu cliente principal é todo aquele que precisa atuar com gestão de pessoas para alcançar os objetivos sob sua responsabilidade (OLIVEIRA, 2011).

Lidar adequadamente com as novas realidades, tecnologias, exigências, satisfações, insatisfações, produtividade, entre outros aspectos fundamentais ao crescimento organizacional, é o ponto crucial tratado pelo poder decisório das empresas. A necessidade de atingir resultados de negócios pode ser suprida (ao menos em parte) pela atividade de consultoria, na medida em que esta é utilizada para reduzir os riscos e maximizar as oportunidades que levam ao alcance desses resultados (OLIVEIRA, 2011).

Então, quando se incorpora a consultoria com todas as suas ferramentas e habilidades ao *coaching*, essa relação de assessoria se torna um processo humanizado entre o *coach* com o seu cliente-empresa.

Consultoria constitui-se em uma rede de possibilidades e de ferramentas. Quando a abordagem do *coaching* entra em cena, ganha-se, com certeza, uma dimensão mais humana, mais intimista ao processo e à parceira estratégica e educativa do consultor para com seu cliente. (LEITE, 2011, p. 133).

2.1 Liderança

A liderança está envolvida nas atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de pessoas que estão relacionadas com o líder, mesmo quem não é líder conseguem influenciar pessoas, mas os líderes exercem uma influência maior do que aqueles que não o são. As organizações são consideradas predominantemente formadas em grupos de pessoas que necessitam ser coordenadas em seus esforços individuais, com o intuito de que as metas e os objetivos sejam alcançados (BERGAMINI, 2006).

Observar-se que cada dia mais se tem valorizado aqueles que sabem coordenar grupos de pessoas, os colaboradores de uma organização, em seus esforços individuais, a fim de que as metas e objetivos sejam alcançados. Os líderes usam com eficácia, suas habilidades de coordenação, de planejamento, controle, no cumprimento da responsabilidade de dirigir seus seguidores de maneira eficaz (BERGAMINI, 2006).

Uma pessoa não se torna um líder pelo fato de possuir uma determinada combinação de traços, mas o padrão de características pessoais do líder que deve manter um relacionamento que seja relevante às características, atividades e objetivos dos seguidores. (BASS apud BERGAMINI, 2006, p 129).

O que em princípio parece simples é, na verdade, muito complicado, pois um líder é alguém que está no comando, ou é chefe de outras pessoas, mas não é porque o líder está no comando que as outras pessoas irão ouvi-lo ou fazer o que ele diz. Eles desempenham funções como os chefes do passado mais com toda a modernidade dos tempos de hoje, porque há algum tempo os chefes criavam subordinados, agiam conforme seus interesses e ainda geravam o medo da punição, já os líderes criam outros líderes, trabalham por um objetivo comum e ainda criam o prazer da performance (BERGAMINI, 2006).

Os líderes desempenham um papel chave, porque cabe a eles a competência de seus seguidores. Alguns estudiosos da liderança propuseram muitas definições diferentes a respeito e nenhuma delas foi universalmente aceita (BERGAMINI, 2006).

Frequentemente, liderança e autoridade são dois conceitos conflitantes. Muitas pessoas em cargos de autoridade, não sabem exercer a liderança. Outras a exercem sem autoridade, simplesmente pelo fato de identificarem um problema em determinado setor e terem condições de mobilizar as pessoas para solucioná-lo. (HEIFETZ apud BERGAMINI, 2006, p.124).

Um chefe competente preocupa-se com o desenvolvimento geral de todos os seus seguidores, desistindo do seu próprio interesse, para conseguir atingir o objetivo de toda a sua equipe (BERGAMINI, 2006).

O desempenho da liderança depende então tanto da organização quanto dos atributos do próprio líder. Exceto talvez em casos pouco comuns, é simplesmente insignificante falar-se de um líder eficaz ou de líder ineficaz; pode-se simplesmente falar de um líder que tende à eficácia numa situação

particular e ineficácia em outra. Se quisermos aumentar a eficácia organizacional e grupal, temos que aprender não apenas a desenvolver líderes mais eficazmente, como também a construir um ambiente organizacional no qual o líder possa desempenhar-se bem. (FIEDLER apud BERGAMINI, 2006, p. 128).

Como se pode observar não é qualquer pessoa que tem a vontade de ser líder que consegue de fato liderar, nem Jesus conseguiu passar essa visão de saber liderar para as pessoas de seu tempo, elas não o consideravam perfeitamente qualificado para liderar (JONES, 2006).

Jesus não fazia a imagem que as pessoas faziam de um líder. Jesus não era guerreiro nem da realeza. Também não era exatamente bonito, segundo alguns textos. Ele não só veio do lado errado da cidade, como também da cidade errada. O homem que ninguém teria considerado usava a coroa. Nada que os sábios pudessem decifrar em suas bibliotecas falava em um rei carpinteiro. Mais uma vez Deus resolveu fazer uma surpresa. Quase todos os líderes das escrituras tiveram dúvidas em um momento ou outro. Com frequência, eles se sentiam desqualificados, abandonados ou desamparados. Contudo, os que eram chamados ganhavam força para realizar suas missões. Jesus foi uma das surpresas de Deus. Ele surgiu de onde ninguém esperava. (JONES, 2006, p. 59-61).

Segundo Bergamini (2006, p. 129-130), motivação e liderança são dois temas que estão ligados e se complementam. O líder não motiva seus seguidores, mas se constitui peça-chave em permitir que a motivação dos seguidores vá definindo até desaparecer definitivamente. O líder tenta passar aos seus seguidores que eles são parceiros e que juntos chegarão à autorrealização, então assim, o vínculo entre eles será de maneira firme e duradoura. Os líderes não criam motivação do nada. Qualquer grupo tem um grande emaranhado de motivos. Os líderes eficazes estimulam aqueles que servem aos propósitos da ação coletiva na busca dos objetivos individuais e grupais. (GARDNER apud BERGAMINI, 2006, p 129-130).

O líder necessita estar sempre motivado para transformar o que era um problema em algo diferente e novo, ele faz isso por meio de suas habilidades de coordenar, liderar, para que o problema não volte, e nem aconteça qualquer situação semelhante. Ele precisa ser eficaz para a melhor interpretação na solicitação de grupos para indicar a melhor direção a seguir, é isso que sempre os seus seguidores irão esperar dele. Dessa forma, líder e seguidores estarão sempre em sintonia, o que mostra que o papel de líder é fundamental dentro das organizações.

2.2 Motivação

Conforme Minicucci (1955, p. 214), motivação é a ação de mover, ela tem a ver com direção e persistência da ação. Direção porque se refere à escolha específica de um determinado comportamento entre uma série de comportamentos possíveis. Persistência da ação, geralmente é o contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. A direção inicia um comportamento e a persistência mantém esse comportamento.

Segundo Chiavenato (2011, p. 112), a motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. A administração científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Toda abordagem clássica da Administração se alicerçava nessa estreita teoria da motivação.

Os cientistas definiram a motivação como o processo que desperta, dirige e mantém um comportamento que se orienta para um determinado objetivo. Quando propõe despertar, refere-se à energia por trás das ações, a direção implica escolha por uma orientação e finalmente a manutenção diz respeito à persistência em exercer um esforço até que o objetivo seja alcançado. (GREENBERG apud BERGAMINI, 2006, p. 138).

Conforme Bergamini (2006, p. 138), é considerável o comportamento humano em situações motivacionais. O termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, tudo aquilo que o indivíduo responde pelo seu dinamismo. Motivos são as necessidades, as carências, interesses e desejos que impulsionam as pessoas em certas direções. Resumindo, motivação envolve comportamento direcionado a um objetivo. (WEITEN apud BERGAMINI, 2006, p 138).

O termo motivação a que o autor se refere acima, também é relacionado ao movimento ou ação que impele o indivíduo a agir, no sentido de buscar algo, alcançar algo que de alguma forma se almeja.

Motivação é uma força interior que impulsiona o ser humano a buscar se evoluir em todos os aspectos físicos, psíquicos e sentimentais para alcançar seus objetivos. Segundo Bergamini (2006, p. 138), a motivação sempre foi e continuará sendo sintoma de vida

psíquica que se move em busca de algo, e jamais se poderia descrever um ser humano em toda a abrangência do seu significado se tal aspecto fosse legado ao esquecimento.

Parece evidente que os problemas de personalidade podem, às vezes, ser protestos em voz alta contra o esmagamento na nossa ossatura psicológica, na nossa natureza íntima. O que é patológico, nesse caso, é não protestar enquanto o crime está sendo cometido. Eu lamento muito dizer que a minha impressão é que a maioria das pessoas não protesta, sob tal tratamento. Aceitam-no e pagam-no anos depois, em sintomas neuróticos, psicossomáticos de várias espécies; ou, talvez, em alguns casos, nunca se apercebem de que estão doentes, de que perderam a verdadeira felicidade, a verdadeira realização de promessas, uma vida emocional rica e fecunda, e uma velhice serena e produtiva; de que jamais saberão até que ponto é maravilhoso ser criativo, reagir esteticamente, achar a vida apaixonante e sensacional. (MASLOW apud BERGAMINI, 2006, p. 138).

Maslow (apud, BERAGAMINI, 2006) descreve o que realmente acontece com o indivíduo desmotivado, ou melhor, com a ausência de motivação. Este indivíduo às vezes se encontra em circunstâncias de incentivo de outras pessoas, porém sem êxito nenhum porque o mesmo já se encontra sem motivação para seguir direções, o que pode ser confortável para uns, mas nunca para o próprio indivíduo que se encontra nesta situação, visto que perde até mesmo a alegria de estar vivo.

Estar motivado é estar a caminho, isto é, em vias de realização, porque as pessoas estão ao mesmo tempo buscando responder a seus desejos e a suas aspirações. Estar motivado é viver uma dinâmica, uma tensão interior da busca da realização de si. A ação motivadora é aquela que une os dois termos, desejos e aspirações e permite sentir a ação como algo que faz parte da própria personalidade. (MICHEL apud BERGAMINI, p.138).

A dinâmica motivacional é composta por um estudo de duas variáveis sendo elas: forças de impulsão e objetivos, o termo impulso é utilizado para designar uma energia interior que leva os indivíduos à ação, restabelece as formas do equilíbrio. Trata-se de um conceito fundamental na psicologia da motivação. O grande alvo deste estudo revela que os objetivos passam a estar em segundo plano, que primeiramente vem esta força de impulsão.

Dinamicamente, é possível dizer que o indivíduo, em suas vivências normais, está constantemente se propondo determinados objetivos. Para atingir esses objetivos, mobiliza dentro de si as forças necessárias que o levam a uma conduta dinâmica que envolve toda a sua personalidade e mobiliza as forças de impulsão. Estas forças têm como função ir vencendo as

etapas e os obstáculos que se interpõem entre o indivíduo e seu objetivo. A observação cuidadosa da conduta humana aparente permite ver mais claro como se passa à dinâmica da motivação. A necessidade brota no interior de cada um, sem que seja possível controlá-la; no entanto, atendê-la pode ou não, na maioria das vezes, ser controlado pelo indivíduo. (BERGAMINI, 2006, p. 140).

O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. As mesmas desenvolvem mecanismos (atitudes) que fazem com que elas caminhem em busca de um resultado satisfatório. Cada indivíduo desempenha-se diferente, por não ser iguais, e, cada um valoriza a questão de um jeito. E o progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer suas necessidades. As pessoas sempre têm desejos insatisfeitos e quando estes sonhos prioritários são realizados, ainda que não seja a saciedade, outros desejos emergem e ocupam o primeiro lugar da lista, fazendo o indivíduo sempre lutar mais para realizar seus desejos. Ou seja, suas intensidades são diferentes umas das outras. Maslow (apud BERGAMINI, 2006, p. 142) explica claramente sobre dinâmica motivacional, em sua própria experiência como psicólogo.

Uma última palavra sobre definição. Muitos problemas que têm flagelado os autores nessa área, quando tentaram definir e delimitar motivação, são uma consequência da demanda exclusiva de critérios comportamentais externamente observáveis. O critério original de motivação é aquele que ainda é usado por todos os seres humanos, exceto os psicólogos behavioristas, para quem esse fenômeno é subjetivo. Sou motivado quando sinto desejo, ou carência, ou anseio ou falta. Ainda não foi descoberto qualquer estado objetivamente observável que se correlacione nitidamente com as informações subjetivas, isto é, ainda não foi encontrada uma boa definição comportamental de motivação. (MASLOW apud BERGAMINI, 2006, p. 142).

Consideram-se como motivação apenas atitudes que impulsionem a vontade de crescer do indivíduo em todas as esferas humanas (sentimental, profissional, emocional.). Os procedimentos (métodos) empregados pelos gestores como prêmios, bonificações, são avaliados como típicos de condicionamentos. Ao ser premiados pela produtividade desenvolvida o colaborador busca ser motivado para receber sempre mais prêmio, caso contrário ele continua atuando normalmente como de costume, sempre apático e desinteressado (BERGAMINI, 2006).

2.3 Liderança em equipes

É possível identificar algo de bem comum entre líderes, eles apontam habilidades de conduzir pessoas, equipes, grupos de maneira bem natural, estipulam normas e regras para aquela determinada equipe seguir, e através dessas habilidades eles acabam conseguindo atingir os objetivos, porque um líder que dá autonomia no trabalho consegue promover a motivação, o sucesso e a autoestima (BERGAMINI, 2006).

Nós definiremos aqui o líder como um indivíduo no grupo, a quem é dada a tarefa de dirigir e coordenar atividades relevantes dentro das iniciativas grupais, ou quem, na ausência do líder designado, assume a principal responsabilidade de desempenhar tais funções no grupo. (FIEDLER apud BERGAMINI, 2006, p. 131).

Todas as organizações necessitam de um líder, para poder dar suporte nas tomadas de decisões, em determinados setores que venham a ter algum problema. Os líderes são sempre solicitados e geralmente isso acontece quando as organizações estão passando por alguma crise; então o líder entra em ação, interpretando para o grupo aquilo que está acontecendo, e define estratégias a respeito de qual direção a ser seguida.

É esperado de um verdadeiro líder conseguir que o grupo seja produtivo frente aos objetivos a serem atingidos. Uma vez atingidos tais objetivos, a satisfação dos membros do grupo passa a ser evidente. Nesse sentido, cabe ainda ao líder a responsabilidade de garantir a moral e o bem estar dos membros que se acham sob sua direção. Essa satisfação, em termos práticos, retrata a maneira pessoal pela a qual cada um a experimenta. Dessa maneira, o líder está sempre atento no sentido de buscar e favorecer o ajustamento e o desenvolvimento de cada pessoa dentro do contexto grupal no qual ela se encontra. (BERGAMINI, 2006, p.131).

Para que um líder possa alcançar seus objetivos, de poder ter a sua equipe unida e produzindo é preciso confiar e depositar todas as fichas nessa equipe, um exemplo real de líder que acreditava totalmente em sua equipe foi Jesus, que depositava toda confiança em seus apóstolos. Mesmo quando eles o traíam, ele ainda assim tentava mostrar seus erros e sempre perdoava, porque ele abraçava sua equipe, acreditava no potencial de cada um, e quando há alguém que acredita verdadeiramente na sua equipe, essa equipe tenta se mostrar à altura, porque muitas vezes só se precisa de um líder que mostre quem é o profissional por dentro (JONES, 2006).

Jesus tinha de acreditar em seu grupo ou jamais teria dormido à noite. O passado dos apóstolos não era glorioso e, na maior parte do tempo, eles não captavam o que Jesus estava dizendo. Viviam discutindo sobre quem se sentaria onde no reino do céu e se esqueciam do Mestre quando ele mais precisava deles. Contudo, essas eram as pessoas que Jesus escolhera para trabalhar ao seu lado, por isso tentava enxergar o melhor em cada uma delas, mesmo quando havia evidências em contrário. Ele traçou um ideal de grandeza para eles e, por fim, eles corresponderam às expectativas. Talvez esse conhecimento interno tenha permitido que Jesus desse autoridade aos membros de sua equipe. Ele compartilhava livremente com eles seus desejos, suas mágoas e seus medos. Se não acreditasse neles, não os teria chamado de irmãos e irmãs. Nem os teria levado consigo para casa. (JONES, 2006, p. 99).

Portanto, é preciso confiar e acreditar em sua equipe, a verdadeira liderança consiste em confiar em sua equipe, e acreditar, delegar responsabilidades às pessoas permite que elas acreditem em si mesmas, e talvez façam algo brilhante, de sucesso, não importa o quão pequeno ele seja, isso propiciará um desafio de crescimento, pois se um líder tratar sua equipe como responsável pelas suas tarefas, e tratá-la como igual, o sucesso será garantido.

Bergamini (2006, p. 132) deixa bem claro que a principal missão de um líder é contar sempre com suas habilidades de coordenar atividades de cada membro em particular, a fim de que a produção em grupo flua de maneira natural, porque o líder demanda suas orientações específicas para cada equipe, a fim de garantir o futuro dessa equipe, fazer com que essa equipe permaneça estável com o passar do tempo, e através dessas orientações, sua eficácia se fortifica e ela ganha a oportunidade de sobrevivência do grupo. O líder eficaz combina quatro talentos que são:

Talento cognitivo: capacidade de interpretar o mundo para compreender os objetivos visados pela a organização; Talento social e político: capacidade de compreender o sistema social que é a organização e a capacidade de influir sobre sua evolução por meio de decisões que dizem respeito às estruturas e regras, bem como às particularidades dos indivíduos e do grupo que o levem a ser detentor da autoridade formal; Talento intrapsíquico: capacidade de pensar no seu próprio poder e perceber os perigos das suas próprias paixões; Talento ético: capacidade de compreender que o poder organizacional deposita nele a responsabilidade frente ao outro, na medida em que arrasta aqueles que o seguem na sua interpretação do mundo e sua ação sobre o social. (RITTER apud BERGAMINI, 2006, p.132).

Observa-se que para ser um líder eficaz, não basta somente querer, é preciso se qualificar, porque toda responsabilidade de uma organização fica em seu poder, é preciso tomar todas as decisões corretas, planejar, coordenar, controlar todas as situações adversas

que possam ocorrer, de forma produtiva. Segundo Bergamini (2006, p. 133), a falta de habilidade em liderar de maneira verdadeira e natural os seguidores, gera sérios problemas, tais como sabotagens quantitativas e qualitativas de produção, dificuldades de comunicação, boatos nocivos, resistências passivas, falta de iniciativa e assim por diante. Tudo isso gera um ambiente nitidamente difícil de conviver no qual a interação humana torna-se desconfortável e até mesmo inaceitável.

2.4 Utilização de motivação e liderança como ferramentas para a consultoria e *coaching*

No mundo da consultoria, existem muitas ferramentas de auxílio para a execução das tarefas do consultor, dentre elas: motivação e liderança, pois um consultor precisa saber liderar um grupo de pessoas e essas pessoas, por sua vez, precisam confiar neste consultor como líder, pois assim poderão executar suas tarefas com eficácia e eficiência. O consultor precisa ter seus seguidores para que seus objetivos sejam alcançados, então, um consultor, para que tenha sucesso, necessita saber liderar (BERGAMINI, 2006).

E da mesma forma que um consultor precisa saber liderar, ele precisa estar motivado e saber motivar sua equipe, porque o que mais se ouve os colaboradores das organizações falarem é que estão desmotivados. Motivação é o que impulsiona as pessoas a tomarem decisões, a terem produtividade, a terem vontade e disposição para alcançar o que almejam. Dessa forma, se a equipe está motivada, automaticamente o consultor estará, porque estarão em sintonia, e assim alcançarão o objetivo final, que é o sucesso.

Segundo Vieira (2011, p. 71), *coaching* é um dos vários métodos e ferramentas já existentes, que atualmente se encontra e que pode ser entendido como uma versão mais moderna e original para se tratar de liderança e/ou motivação. Isso porque propicia ao indivíduo a capacidade de descobrir e acessar o que há de melhor em si, através de perguntas assertivas que o levem a pensar de uma forma que, sozinho, ele não pensaria, de modo a assumir as responsabilidades pelos seus erros e acertos, fracassos e sucessos, atitude ou a ausência dela. Neste sentido, é supernatural que as pessoas, de um modo geral, para se aliviarem de sua carga, de serviços acumulados, responsabilizem a tudo e a todos, principalmente no que diz respeito aos seus piores resultados.

Conforme Allan Cohen, citado por (VIEIRA, 2011), diretor de empreendedorismo corporativo do *Babson College*, líder é o responsável pelas decisões no topo de alguma unidade de negócios da organização, cujo trabalho é criar as condições para que as outras

peças sejam eficazes. Neste sentido, *Coaching* aparece como uma ferramenta estratégica sem precedentes, principalmente porque vem romper com os velhos padrões de liderança tradicional que se baseiam fundamentalmente no exercício do poder do cargo.

É imprescindível que um líder saiba e conheça os princípios absolutos do *Coaching*:

Suspender todo tipo de julgamento, apesar disso ser inerente a todo ser humano; O líder deve ter sempre em mente a meta a ser alcançada e compartilhá-la com a equipe para que estes possam manter sempre o foco no futuro, evitando explicações e justificativas para os possíveis erros e/ou omissões que venham a ocorrer, mas, ao contrário, os erros são convertidos em aprendizado e ações que se traduzem em evolução contínua; manter o foco pressupõem ações específicas para o alcance de metas de curto, médio e longo prazo. Neste caso, a criação de indicadores, que pode ser definida juntamente com o colaborador, é fundamental para a mensuração dos resultados alcançados, onde, através do acompanhamento do líder, se definem novas estratégias de ação, implementando melhorias para os resultados negativos e o reconhecimento e celebração pelo alcance dos resultados desejados; E, por fim, não podemos esquecer a ética e a confidencialidade. É possível que os colaboradores sintam a necessidade de compartilhar coisas particulares que possam estar impactando em sua performance, o que exige certa sensibilidade por parte do líder para tratar do assunto com a maestria e discrição. (VIEIRA, 2011, p. 72).

Então, o líder por meio do *Coaching*, precisa levar a sua equipe a descobrir e acessar o seu potencial, gerando um clima propício ao desenvolvimento pessoal, responsabilizando a equipe pelos resultados alcançados, e, sobretudo promovendo um clima organizacional que valorize as habilidades interpessoais e as qualidades de liderança, fazendo que melhore a eficácia das pessoas, para que saibam lidar com a pressão e o estresse. Com isso os obstáculos serão amenizados, e todos chegarão ao sucesso profissional, o que fará com que aumente a satisfação do indivíduo no trabalho, aumentando a produtividade, e a qualidade nos produtos e serviços.

3. COACHING E CONSULTORIA VISTOS POR UM CONSULTOR COACH

Como foi citado nos dois capítulos anteriores, a consultoria e o *coaching* apareceram para facilitar e auxiliar os gestores em sua vida empresarial, buscando direcionar ações a fim de se atingir objetivos satisfatórios tanto para a empresa quanto para os funcionários que participam desse processo.

De acordo com Guimarães (2004, p. 92-3), essa técnica surgiu das tendências do mundo moderno, e ultrapassa o limite sobre aconselhamento de carreira, tornando-se, a partir do século XX a ferramenta de gestão que se utiliza do desenvolvimento de cada indivíduo para executar suas atividades a favor da empresa, e esta será atuante nas exigências do mercado.

3.1 Projeções do *Coaching* como profissão

Segundo Guimarães (2004, p. 92-93) e outros autores também coadunam da mesma ideia em que o *Coaching* é visto como sendo modelo de liderança. E os pormenores não só dessa liderança, mas também outros detalhes de atuação dessa área serão dados, por um profissional atuante, através de entrevista. Serão esclarecidos questionamentos tais como: o real valor desse tipo de profissional dentro da empresa, detalhes de como é desenvolvido o *coaching*, sua atuação no mercado de trabalho, pontos positivos para a organização, os cursos de aperfeiçoamento, a aplicabilidade, a linguagem técnica, e outros.

O número de profissionais *Coaches* no Brasil teve um aumento vertiginoso nos últimos anos. Esse novo modelo de profissional possui a qualidade da busca pelo aperfeiçoamento por meio de especializações e estudos que objetivam a capacitação do *Coach* e fazem com que sua preparação o deixe pronto para o mercado de trabalho. Assim, ele terá condições de mostrar um bom desempenho e oferecer um diferencial na organização. Este novo modelo de pensar dos *coaches* não acontece somente no Brasil, em outros países também vem ocorrendo a procura por aperfeiçoamento da nova forma de orientação e treinamento dos clientes (BRASIL, 2012).

No Brasil, o número de *coaches* formados tem crescido 100% ao ano, o que tornou o curso de formação em *coaching* o mais disputado treinamento da atualidade. Só nos Estados Unidos, o *coaching* movimenta 2,4 bilhões de dólares, e este número só tende a aumentar nos próximos anos, segundo

pesquisas. Entretanto, não adianta fazer somente um treinamento de *coaching* para obter sucesso, é necessário se formar com os melhores do mercado, ou seja, com aqueles que trouxeram o processo para o Brasil e que possuem embasamento necessário para mostrar que o *coaching* realmente funciona. [...] Pesquisas indicam que, das empresas que já contaram com a atuação de um *coach*, 86% dobraram seus rendimentos e 75% acreditam que o investimento vale a pena pelos serviços prestados e resultados obtidos. Também vale ressaltar que 55% das empresas em todo o mundo, incluindo o Brasil, já utilizam o *coaching*. Outras 37% pretendem implementar o processo. (BRASIL, 2012, p 2/3).

Após observações de Andre Percia (2011), Eduardo H. Rodrigues (2011) e outros autores, em suas publicações sobre *coaching*, pode-se dizer que *coaching* é uma nova profissão que combina prática e procedimentos, visando dar suporte aos clientes.

Ainda sobre a valoração do *coaching*, de acordo com a Sociedade Brasileira de *Coaching* os gestores estão em busca de conhecimentos e experiências que façam a diferença e concretizem suas metas desejadas.

O processo de *coaching* leva o cliente a buscar novos entendimentos, alternativas e opções capazes de fazer com que ele amplie suas realizações e conquistas. Este processo pode ser focado no aumento de performance ou na mudança, transformação e aprendizado (BRASIL, 2012, p. 1).

O Instituto Federal de *Coaching* em suas atuações levantou, através de uma pesquisa, dados relevantes sobre os profissionais, sua prática, e satisfação às atuações profissionais:

Pesquisa encomendada pela International Coach Federation (ICF) e realizada em 20 países pela Unidade de Pesquisa Internacional da Pricewaterhouse Coopers (PwC), uma das maiores auditorias do mundo, revelou a importância da credencial para o profissional de *coaching*. De acordo com dados do estudo sobre a prática de *Coaching* como relata o parágrafo anterior foi realizada uma pesquisa que obteve 15.000 respostas no mundo sendo 750 delas do Brasil, só na América Latina 91% dos entrevistados considera importante que o coach seja credenciado por uma associação confiável de *coaching*. Ed Modell, presidente da International Coach Federation (ICF), afirma que a cada ano a profissão vem se consolidando no mundo e, por isso, é importante buscar a credencial para oferecer *coaching* de excelência. A pesquisa demonstra ainda que o nível global de satisfação com o serviço é de 83%, mas se apontados somente os *coaches* credenciados sobe para 92%. Desse percentual, 55% deram a nota máxima em termos de satisfação. O mesmo ocorre quando o assunto se refere à probabilidade de recomendar *coaching* a outras pessoas: 31% indicariam o serviço, mas se observarmos os dados referentes aos clientes de *coaches* credenciados percebemos um aumento para 45%. A pesquisa sobre o estudo internacional da prática do *Coaching* revela ainda o nível de

entendimento das pessoas com relação ao *coaching*. A média global mostra que mais da metade da população amostral tem conhecimento sobre a atividade. No Brasil este índice cai para 42%. Observando somente os dados referentes à América Latina, esse volume aumenta para 62%, maior percentual registrado dentre os continentes pesquisados. Dos que tem conhecimento da atividade, 71% já receberam *coaching*, comparados a 26% da média mundial. No Brasil, o levantamento sobre a prática do *Coaching* revela que, dentre os que ainda não participarão de um processo de *coaching*, 59% considerariam contratar um profissional. Com relação aos entrevistados que já recebem *coaching*, 54% dos brasileiros afirmam que seu *coach* tem uma certificação. Segundo José Augusto, presidente da ICF Brasil, ainda há no mercado profissionais que praticam *coaching*, mas que não têm especialização para exercer a função. (BRASIL, 2011, p. 1).

Como toda nova profissão o *Coaching* foi ganhando espaço no mercado de trabalho brasileiro no ano passado, essa informação foi divulgada em vários artigos, portais e revistas que comungam sobre *coaching*. “ocorrerá em 2011 um aumento no número de *Coaches* no Brasil, marcando este ano como o ano do *Coaching* no Brasil” afirmou Guimarães (2004, p. 92-3) à época, o mesmo autor escreve que o número de profissionais que emergiram na carreira que mais cresce no país aumentou incríveis 207%, entre 2005 e 2011, que passou de 752 para 2.310 e a demanda por estes serviços, seja em empresas ou para o desenvolvimento de pessoas, vem crescendo em níveis mais surpreendentes ainda. O principal fator, para estes excelentes números, são os resultados extraordinários obtidos através do processo de *Coaching* que buscam por meio de suas técnicas, já contempladas nos capítulos I e II, a valorização do indivíduo no ambiente do trabalho. E é por isso que empresas, dos mais variados níveis e setores, estão investindo pesado em treinamentos desse nível para que seus gestores e líderes contribuam com a maximização do desempenho de suas equipes em ambientes de trabalho.

O mercado de “*coaching*” disparou no país. De 2005 a 2011, o número de profissionais cresceu 207%, passou de 752 para 2310. O levantamento foi feito pela a folha com as maiores certificadoras do país – Associação Brasileira de *Coaching* Executivo e Empresarial, Instituto Brasileiro de *Coaching*, Sociedade Brasileira de *Coaching* e Sociedade Latino-Americana de *Coaching*. Quem custeia o serviço, em geral, é a empresa em que o executivo trabalha. A meta é fazer com que o processo de torná-lo líder seja mais rápido. “Não é mais questão de modismo”, diz o presidente da Sociedade Brasileira de *Coaching*, Villela da Mata. Com a oferta, cresce a procura. “O ‘*Coach*’ é necessário quando o profissional precisa desenvolver habilidades (como organização e liderança)” frisa Luiz Carlos Carvalho, vice-presidente da Gutemberg Consultores. (MENDONÇA, 2011, p. 1).

3.2 Entrevista com o *coach* Costa

Várias observações foram colhidas no desenvolvimento deste estudo, através de uma entrevista com o consultor *coach* Costa, no que se referem aos requisitos do trabalho, suas qualidades e técnicas.

A identidade do profissional será reservada por questões éticas, que doravante receberá a identificação de Costa, em função de relatos e detalhes que possam causar certo desabono entre interessados e expectadores.

A entrevista realizada com o *coach* Costa ocorreu mediada por perguntas que se referiam a:

Quais requisitos são necessários para fazer especialização em consultoria?

Teria um tempo para se especializar?

Ou no caso, o que vale é a experiência que você adquire conforme os anos? E você, se especializou em qual consultoria?

Qual sua visão sobre esta profissão de consultoria?

Você a considera concorrida? Reconhecida?

E o que faz um consultor em uma organização?

Em que o *Coaching* beneficia na Consultoria? Sobre o *coaching*, quais os requisitos necessários para se tornar um *Coach*?

Sua especialização durou quanto tempo?

Você poderia dizer onde se especializou em *Coach*?

Quais os níveis dessa especialização? Por ser ainda nova no mercado de trabalho, já é considerada reconhecida?

O que faz um *Coach* na organização?

Com esta especialização que você já tem em *Coaching*, (personal professional *Coaching*), qual trabalho você poderia desenvolver, ou, já trabalha como *coach* em alguma organização?

E sobre os custos desta especialização?

Existe algum curso técnico de menor custo, para se tornar um *Coach*?

O que a Consultoria beneficia com o *Coaching*?

É possível ter sucesso implantando as duas especializações juntas?

3.2.1 Arguição ao consultor *coach* Costa

Segue abaixo os dados levantados a partir da entrevista, realizada no dia 23 de maio de 2012, em Ceres-GO, com o citado profissional. A arguição foi um procedimento através do qual o profissional Consultor *Coach* Costa se posiciona, com fundamentações, as operacionalidades e atividades desenvolvidas por estes profissionais.

Entrevistador: Quais os requisitos necessários para fazer especialização em consultoria?

Entrevistado Consultor *Coach* Costa: Sobre a questão de se especializar ressalto que já existem várias especializações específicas em determinadas áreas. Ex: Se decidir focar em consultoria tributária já existe especialização na área. Então optei por fazer gestão empresarial para ter uma noção da melhor forma teórica de gerir uma organização, após a visualização da necessidade de focar também em pessoas resolvi então fazer *Coaching*. Em tese existem diversas especializações, depende do que realmente resolve focar como Consultor. A consultoria é fruto da experiência adquirida ao longo do tempo e da busca contínua pelo conhecimento no que se diz respeito. O consultor pode se especializar em uma área específica. Ex: Consultor Tributário, Consultor Financeiro, entre outros. Consultoria é a atividade profissional de diagnóstico e formulação de soluções acerca de um assunto ou especialidade. O profissional desta área é chamado de consultor. Consultor é o profissional que, por seu saber, sua experiência, é procurado para dar ou fornecer consultas técnicas ou pareceres, a respeito de assuntos ou matéria dentro de sua especialidade. É uma profissão exercida por pessoas formadas em contabilidade, administração, economia, direito, engenharia dentre outras. A atividade de consultor pode ser exercida pela pessoa autônoma ou empresa especializada, neste caso denominada consultoria.

Entrevistador: Teria um tempo para se especializar? Ou no caso, o que vale é a experiência que você adquire conforme os anos?

Entrevistado Consultor *Coach* Costa: O tempo mínimo é de um ano, cada especialização varia de acordo com o processo. E é constante o desejo pela mudança e conhecimento. Para estar preparado, para ser diferente tem que pagar um preço, e estar preparado para novos desafios sempre. E sobre a experiência esse é o conceito mais utilizado. Hoje o consultor tem promoção gradativa. Começa como Trainee, depois de alguns anos passa a ser Júnior, depois Pleno. Sênior. e Máster... Isso no mercado de grandes corporações.

Entrevistador: E o senhor, se especializou em qual consultoria?

Entrevistado Consultor *Coach* Costa: Organizacional - fiz especialização em Gestão Empresarial e em Análise e Auditoria Contábil. Certificação ISO 9001 e formação como Auditor Interno

Entrevistador: Qual a sua visão sobre esta profissão de consultoria? É concorrida? Reconhecida?

Entrevistado Consultor *Coach* Costa: A concorrência existe e muitos iniciam todo tempo, porém só fica no mercado quem tem solidez e busca conhecimento constante... Permanecer é o grande desafio... Ter novidade a cada dia e estudar muito. Atualmente inicia um reconhecimento de o processo devido os empresários buscarem uma nova leitura da sua forma de gerir a empresa. A médio/longo prazo haverá um melhor reconhecimento.

Entrevistador: O que faz um consultor em uma organização?

Entrevistado Consultor *Coach* Costa: Como objetivos específicos, a consultoria empresarial propõe:

Elaborar um diagnóstico das áreas funcionais da empresa em questão;

Identificar seus pontos fortes e pontos fracos;

Identificar suas ameaças e oportunidades;

Propor soluções e mudanças específicas para as áreas julgadas mais necessitadas após a análise.

Os fatores de desafios encontrados dentro de uma empresa não são finitos. Em cada época da empresa se tem um fator que tem que ser resolvido com mais prioridade, mas geralmente esse mesmo fator está ligado a vários outros. Um se resolve, começa outro que está ligado ao primeiro e assim por diante.

Os gestores têm que estar sempre em constante acompanhamento com tudo o que acontece e ir adaptando a empresa de acordo com as exigências do momento. Porém, com a aceleração do mercado, a exigência de rapidez nas tomadas de decisão e principalmente as mudanças que o mercado exige constantemente a consultoria é uma ótima opção e acaba se tornando fundamental dentro da organização.

Entrevistador: O que o *Coaching* beneficia na Consultoria?

Entrevistado Consultor *Coach* Costa: *Coaching* contribui com o aumento da performance dos gestores. Aumenta a capacidade de foco das pessoas.

Entrevistador: Quais os requisitos são necessários para se tornar um *Coach*? E qual o tempo para conclusão?

Entrevistado Consultor *Coach* Costa: Existe uma confusão nos ideais no *Coaching* no Brasil. A formação de *Coaching* pode ser feito em 120 dias com 150 horas presenciais e 150 horas E-learning.

Não existe requisito necessário, porém, a mudança pessoal é fundamental para o sucesso do *Coach*, pois o *coach* apoia o cliente na busca de realizar as metas de curto a longo prazo através da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e superação de suas fragilidades. Como auxiliar outrem sem estar auxiliado.

Entrevistador: Poderia me falar onde se especializou em *Coach*?

Entrevistado Consultor *Coach* Costa: Especializei-me pela Sociedade Brasileira de *Coaching* em outubro de 2011 em Personal Professional *Coaching* - Objetiva a capacitação das pessoas na sua autorrealização, pelo alcance de suas metas, alinhando-as para uma vida equilibrada com seus valores, missão e propósito de vida. A meta a ser trabalhada pode estar em qualquer área da vida da pessoa, como saúde, relacionamentos, espiritualidade, finanças, carreira, administração do tempo, família, etc. O *coach* vai apoiar o *coachee* (cliente) na definição da meta, na estratégia para alcançar os resultados almejados e também na superação dos desafios que aparecerem ao longo do caminho. Durante o processo de *coaching*, o foco é no presente e no futuro, e o *coach* trabalhará para manter o *coachee* em ação para que, ao final, ele realize o que se propôs. Atualmente existem vários nichos de *coaching* pessoal, entre eles: *Coaching* de Casamento (ou de noivas), *Coaching* para Emagrecimento, *Coaching* para Jovens, *Coaching* Financeiro e afins. Agora em Julho vou me especializar em Executive *Coaching*. *Coaching* executivo visa a capacitar executivos na sua performance e excelência pessoal e nos negócios. Assiste o executivo na identificação de metas, valores, missão e propósito da empresa no mercado. Também trabalha a clareza da sua missão pessoal e empresarial, objetivando o equilíbrio dos propósitos da empresa, de suas necessidades humanas e dos diferentes papéis vividos na empresa, na família e na sociedade.

Entrevistador: Quais são os níveis desta especialização em *Coaching*?

Entrevistado Consultor *Coach* Costa: Personal Professional *Coaching*, Executive *Coaching*, Xtreme Life *Coaching*, e Mater *Coach*.

Entrevistador: Por ainda ser nova no mercado de trabalho, já é considerada reconhecida e concorrida?

Entrevistado Consultor *Coach* Costa: Segundo pesquisa é a profissão que mais cresce no mundo. Ainda é novidade para muitos no Brasil, porém já é reconhecida nas capitais e nas

grandes corporações. Jack Welch afirma que em 2015 será impossível existir um líder sem ser Coach...

Entrevistador: O que faz um Coach na organização?

Entrevistado Consultor Coach Costa: O Coach busca com técnicas e ferramentas aumentar a performance na empresa através de FOCO, Ação e Melhoria contínuas, despertando o gigante que existe em cada colaborador.

Entrevistador: Com esta especialização que você já tem em *Coaching*, (personal professional *Coaching*), qual trabalho você poderia já desenvolver, ou se já trabalha como coach em alguma organização?

Entrevistado Consultor Coach Costa: Poderia desenvolver reuniões mais concisas e precisas. Na existência de um problema resolver sem atritos e com o foco na solução, sem avaliar as personalidades de pessoas envolvidas. Com o foco no que é importante para a empresa e não no individualismo para cada colaborador. Já desenvolvo sim, em duas empresas na cidade de Porangatu-GO e começarei em breve em uma empresa na cidade de Ceres.

Entrevistador: Conforme conversa que tivemos antes da entrevista, você mencionou que iria se especializar no segundo nível de *Coaching*, logo após um ano e meio, é necessário ficar este período para poder passar para o próximo nível?

Entrevistado Consultor Coach Costa: Não... Isso foi opção pessoal. Para sedimentar mais o conhecimento e para que eu praticasse um pouco antes do próximo passo.

Entrevistador: uma especialização desse nível é onerosa?

Entrevistado Consultor Coach Costa: Gira em torno de R\$ 12.000,00 cada, diria que para fazer até aqui já fiz um investimento de uns R\$ 20.000,00 aproximadamente.

Entrevistador: Existe algum curso técnico para se tornar um Coach? Ou um curso que tenha um custo menor, sabe me dizer?

Entrevistado Consultor Coach Costa: Hum, legal... Existe sim... Tem algumas empresas que estão fazendo cursos de 4 horas e se intitulado como COACH, porém o mercado é seletivo e já busca Coaches licenciados por uma boa instituição. O resultado do método *Coaching* depende muito do Coach.

Entrevistador: O que a Consultoria beneficia com o *Coaching*?

Entrevistado Consultor Coach Costa: Beneficia na capacidade de oferecer ao cliente uma maior diversidade de produtos como o profissional, e permite conhecimento técnico sobre a empresa na qual o Coach fará o processo.

Entrevistador: É possível ter sucesso implantando as duas especializações juntas?

Entrevistado Consultor Coach Costa: É possível desde que saiba conciliar o processo... Quando estou como consultor tenho ações como consultor, reajo como consultor e me sinto como consultor... E como coach também... Diferença básica... O Consultor emite resposta, ajuda, dá pronto algo. O Coach faz perguntas com o objetivo de o cliente-empresa gerar responsabilidade para si, com que ele descubra uma nova possibilidade dentro de si.

3.2.2 Os níveis de especialização de *coaching* por Costa

Segundo a Sociedade Brasileira de *Coaching*, esses treinamentos possuem quatro níveis de formação que são: Personal e Professional *Coaching*, Executive, Xtreme Life *Coaching* e Master *Coaching*. Cada nível definido pela sociedade Brasileira direciona um determinado conhecimento específico para a área de *Coaching*.

No primeiro nível, o Personal e Professional *Coaching*, é destinado a qualquer pessoa que se interessa a obter conhecimentos preliminares e iniciar sua capacitação na profissionalização que já contribui para que o interessado inicie e por consequência comece a trabalhar como coach e aumentar seus resultados pessoais e profissionais. Os profissionais de diversas áreas podem especializar-se nesta nova temática, sendo assim, existem coaches advogados, psicólogos, engenheiros, executivos, professores, consultores, que através de suas experiências podem ser aglutinadas com os novos conhecimentos.

Especializei-me pela Sociedade Brasileira de *Coaching* em Outubro de 2011 em Personal Professional *Coaching* - Objetiva a capacitação das pessoas na sua auto-realização, pelo alcance de suas metas, alinhando-as para uma vida equilibrada com seus valores, missão e propósito de vida. A meta a ser trabalhada pode estar em qualquer área da vida da pessoa, como saúde, relacionamentos, espiritualidade, finanças, carreira, administração do tempo, família, etc. O coach vai apoiar o coachee (cliente) na definição da meta, na estratégia para alcançar os resultados almejados e também na superação dos desafios que aparecerem ao longo do caminho. Durante o processo de *coaching*, o foco é no presente e no futuro, e o coach trabalhará para manter o coachee em ação para que, ao final, ele realize o que se propôs. Atualmente existem vários nichos de *coaching* pessoal, entre eles: *Coaching* de Casamento (ou de noivas), *Coaching* para Emagrecimento, *Coaching* para Jovens, *Coaching* Financeiro, e afins. (COSTA, 2012).

De acordo com a Sociedade Brasileira de *Coaching* (BRASIL, 2012), o segundo nível que é Executive, é uma área mais avançada, que exige um grau de conhecimento maior

dos participantes. Pois o mesmo precisa desenvolver um trabalho que venha apresentar um diferencial, onde possa realizar resultados acima da meta esperada.

O *Executive Coaching* oferece a você a oportunidade única de fazer parte de um grupo seletivo no País, aprofundar seus conhecimentos, adquirir um grande diferencial competitivo para atuar com maestria no mundo corporativo, desenvolver aptidões para atender aos mais altos padrões de exigência das empresas que buscam um coach e conduzir times de alta performance, tornando-se um. *Executive Coaching* traz uma metodologia completa, testada e validada cientificamente, capaz de transformá-lo em um expert no mundo corporativo, apto a fazer com que líderes e equipes desenvolvam todo o seu potencial para gerar resultados acima do esperado. O público-alvo deste treinamento é composto principalmente por: Líderes, gerentes e executivos; Coaches profissionais que atuarão com líderes, executivos e times; Coaches corporativos internos; Profissionais de RH. (BRASIL, 2011, p.1).

Segundo relato do entrevistado Costa (2012), em julho deste mesmo ano (2012), ele irá se especializar no segundo nível, *Executive Coaching*. *Coaching* executivo visa capacitar executivos na sua performance e excelência pessoal e nos negócios. Assiste o executivo na identificação de metas, valores, missão e propósito da empresa no mercado. Também trabalha a clareza da sua missão pessoal e empresarial, objetivando o equilíbrio dos propósitos da empresa, de suas necessidades humanas e dos diferentes papéis vividos na empresa, na família e na sociedade.

A Sociedade Brasileira de *Coaching* (BRASIL, 2011, p.1), relata que o terceiro nível que é *Xtreme Life Coaching* é um treinamento que visa preparar o indivíduo tanto para área profissional, quanto pessoal. De acordo com a Sociedade Brasileira de *Coaching*, O *XTreme Life Coaching*, é um treinamento de alta performance humana objetiva aumentar o nível de satisfação, bem-estar e felicidade, com foco em maiores realizações, conquistas, bons relacionamentos, senso de missão e propósito. Além de potencializar as emoções positivas e o desempenho, o *XTreme Life Coaching* utiliza o talento de cada indivíduo para promover o envolvimento pleno na vida pessoal e profissional, para que ele possa alcançar resultados extremamente elevados em si mesmo e em outras pessoas. O público-alvo deste treinamento é composto principalmente por: Profissionais liberais, autônomos, entre outros; Líderes, gerentes e executivos; Coaches profissionais que atuam com líderes, executivos e times; Coaches corporativos internos; Profissionais de RH; Psicólogos e consultores que atuam em empresas.

O Master Coach é o último nível de treinamento de *Coaching*, onde o profissional atinge o auge do conhecimento na área de *Coaching*.

O título Certified Master Coach proporciona a oportunidade para que você entre para a elite do *coaching* mundial, uma vez que este é o patamar mais respeitado no que se refere ao alcance da excelência em *coaching*. Após se formar nos treinamentos Personal & Professional *Coaching*, Executive *Coaching* e XTreme Life *Coaching*, e preencher todos os requisitos exigidos em cada especialização, você obterá o título de Certified Master Coach, que fará com que você: Atinja a excelência na prática do *coaching* nas áreas pessoal, profissional e corporativa; Identifique e trabalhe com os diferentes tipos de comportamento organizacional e pessoal; Domine os instrumentos de *assessment* comportamental e interpretação de dados de acompanhamento; Aprenda a desenvolver as habilidades de mudança do coachee (cliente). (BRASIL, 2011, p. 1).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa possibilitou a aquisição de um conhecimento amplo sobre a consultoria e o *coaching*. Hoje é possível diferenciar as duas profissões apontando suas definições, importância e valor dentro de uma organização.

Para se tornar um profissional competente e talentoso é preciso dedicar-se profundamente, sempre buscando evoluir e expandir seus conhecimentos. E para se obter esse conhecimento é necessário analisar minuciosamente o objeto de estudo e seu funcionamento dentro de seu campo de trabalho. Foi o que aconteceu com a consultoria e o *coaching*.

A consultoria e o *coaching* são duas profissões voltadas para a área da administração, por este motivo o interesse pela presente pesquisa sobre o assunto e com o passar do tempo a curiosidade só foi aumentando levando ao aprofundamento na matéria com o intuito de saber como elas foram implantadas no mercado e qual a sua função de cada uma dentro de uma organização.

Com o desenvolver da pesquisa verificou-se que ao longo do processo de conceitualização do objeto estudado há várias visões do assunto. Alguns autores o classificam como um processo de treinamento, outros, como um processo de orientação onde demonstram por meio de técnicas como atingir as metas almejadas. Houve um espaço de troca de experiência com um consultor *coach* onde ele explicou como um profissional atua dentro da organização e como se faz para se qualificar.

Portanto, é possível dizer que se ama aquilo que foi possível conhecer. Afinal, agora que se conhece sobre consultoria e *coaching* com riqueza de detalhes torna-se mais acessível o aprofundamento nos estudos, a fim de se alcançar um alto conceito nesse segmento profissional, e conseqüentemente o sucesso almejado.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à Administração de empresas**. 4. ed. São Paulo: Altas, 2006.

BRASIL. **Estudo internacional sobre a prática de Coaching**. 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Pesquisa/7226/estudo-internacional-sobre-a-pratica-de-coaching.html>>. Acesso em: 25 maio 2012.

_____. **Sociedade Brasileira de Coaching**. Disponível em: <www.sbcoaching.com.br>. Acesso em: 22-25/30 maio 2012.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COSTA, [*Nome preservado por questões éticas*]. **Entrevista** concedida em 22 maio 2012.

GUIMARÃES, B. P. **Coaching revisitado**. Disponível em: <<http://portal.fgv.br/busca-coaching/coaching-revisitado>>. Acesso em: 24 maio 2012.

JONES, L. **Jesus, o maior líder que já existiu**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOHL, Moris. **A consultoria empresarial pode ser uma rápida e lucrativa**. Disponível em: <<http://www.ccfadm.com.br/?go=artigos&ITEMP=2&ITEM=1>>. Acesso em: 21 maio 2012.

LEITE, L. A. M. da C. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

MARCHIORETTO, I. S. **Ciências contábeis**. Valinhos-SP: Anhanguera Publicações, 2011.

MENDONÇA, Camila. **Aumenta o número de 'coaches' no país**. 2011. Disponível em: <<http://noticias.bol.uol.com.br/economia/2011/12/04/aumenta-o-numero-de-coaches-no-pais.jhtm>>. Acesso em: 30 maio 2012.

MENDONÇA, B. **Aumenta o número de coaches no Brasil e a demanda cresce a níveis exponenciais**. Disponível em: <<http://abracoaching.com.br/blog/>>. Acesso em: 25 maio 2012.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Altas, 1995.

OLIVIEIRA, D. de P. R. **Manual de consultoria empresarial**. 10. ed. São Paulo: Altas, 2011

PERCIA, A. **Manual completo de *Coaching***. São Paulo: Ser Mais, 2011.

RODRIGUES, E. H. **Manual completo de *Coaching***: *Coaching em ação*. São Paulo: Ser Mais, 2011.

VIEL, Fernando. **Coaching e Rh**. 2010. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/coaching-e-rh-3547586.html>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

_____. **Quando e onde surgiu o *Coaching***. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/negocios-admin-artigos/quando-e-onde-surgiu-o-coaching-3168820.html>>. Acesso em: 15 maio 2012.

VIEIRA, N. **Manual completo de *Coaching***: *Coaching como estratégia de liderança*. São Paulo: Ser Mais, 2011.

Monografia revisada conforme Normas da ABNT vigente de 2011.

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB1/1528