

A eficácia do *coaching* para o aumento de performance

Anderson Kohlrausch

Resumo: O *coaching* é um processo para aumento de performance que vem atraindo um número expressivo de pessoas, tornando-se assim, peça chave como diferencial competitivo em relação às outras empresas. Este trabalho objetiva verificar a eficácia do programa, através de uma pesquisa que busca coletar informações sob a percepção de clientes de *coaching*. Quanto ao procedimento metodológico, esta pesquisa é classificada como um estudo exploratório, de nível quanti-qualitativo, realizada por meio de entrevistas com participantes dos programas de *coaching* de uma empresa prestadora do serviço situada na cidade de Lajeado, Rio Grande do Sul, buscando analisar e mensurar o aumento de performance dos indivíduos.

Palavras-chave: *Coaching*; Performance; Desenvolvimento Humano.

Effectiveness coaching for performance increase

Abstract: The coaching is a process for an increase of performance that has attracted a number expressive of peoples, thus becoming, key piece how differential competitive in relation the other companies. This work objective checks the effectiveness of the program, through of one research that search collect information about the perception of customers of coaching. About the procedure methodological, this research is classified how a study exploratory, of level quantitative-qualitative, fulfilled by means of interviews with participants of programs of coaching of one companies service provide, located in the city of Lajeado, Rio Grande do Sul, seeking out analyze and measure the performance increase of individuals.

Palavras-chave: *Coaching*; Performance; Human Development.

Introdução

Desenvolver os executivos, líderes e colaboradores das organizações empresariais tem sido uma constante em empresas que buscam dar continuidade ao seu trabalho no mercado. Cada vez mais, é necessário se aperfeiçoar não apenas em sistemas, mas também no que diz respeito aos agentes que executam as atividades, ou seja, as pessoas.

O *coaching* é um processo para aumento de performance e ganha força no mundo corporativo brasileiro, do qual, acaba se tornando um diferencial competitivo em relação às outras empresas. De uma maneira um tanto conservadora em algumas regiões, o *coaching* vem sendo disseminado através de profissionais das áreas de desenvolvimento humano das organizações.

Conforme Krausz (2007) o *coaching* é um processo que contribui na transformação de grupo e pessoas, para que reflitam a respeito de questões como sua visão de mundo, valores e crenças, aprofundem sua aprendizagem, desenvolvam novas habilidades e capacidades, e aperfeiçoem sua prontidão para agir de forma coerente e eficaz.

Entretanto, por ser um método que não tem origem no Brasil, algumas distorções podem vir a surgir no processo de condução do *coaching*. Como consequência, da mesma forma, pode vir a alterar resultados esperados pelas pessoas que aderem e passam pelo programa. Por isso a elaboração deste trabalho tem a finalidade de verificar a eficácia do processo de *coaching*, de acordo com a percepção dos *coachees*¹.

Considerando os valores cobrados em média no mercado por uma sessão de *coaching*, pelo aumento considerável de pessoas procurando um *coach*² e também de profissionais buscando formação específica em *coaching* para poderem trabalhar como tais, faz-se necessário mensurar até que ponto o *coaching* auxilia no aumento de performance destes profissionais.

Existem algumas formas de avaliar um processo de *coaching*, porém as mesmas se distorcem entre tornar o processo agradável e confortável para o coachee ou torná-lo eficiente de acordo com o resultado final alcançado após o programa. Com isso, chamamos de resultados esperados, quando o cliente antes de iniciar o processo define seus objetivos com o programa e de resultados alcançados, quando após o processo, o cliente dá seu *feedback* demonstrando sua percepção sobre as melhorias propostas inicialmente.

A pesquisa tem por objetivo principal, analisar a eficácia do *coaching* no aumento de performance de uma empresa que oferece esse serviço, utilizando-se para tal, a percepção do coachee. Também, identificar quais são as habilidades e competências estimuladas pelo aumento de performance no programa de *coaching* e mensurar o impacto no desenvolvimento do indivíduo dentro desse processo.

A importância do desenvolvimento deste artigo, é a demonstração dos ganhos que o processo pode trazer às pessoas na vida pessoal e profissional e, se assim for, difundir mais o *coaching* na sociedade para gerar resultados positivos às organizações.

Coaching e o desenvolvimento humano nas organizações

A velocidade da mudança e os desafios do mundo globalizado estão direcionando as organizações a um sentido contínuo de emergência, provocando assim, sua capacidade de adaptabilidade e ajuste, como condições de sobrevivência em um novo ambiente de negócios (CHIAVENATO, 2006).

Eficácia

A profissionalização por parte das empresas se torna uma constante no dia-dia, e para que as mesmas tenham êxito nesse processo, suas operações bem como os profissionais que as executam devem realizar suas atividades com o máximo de eficácia. De acordo com Covey (2005), a essência da eficácia encontra-se no atingimento dos resultados desejados pelos profissionais, e da mesma forma, a permissão da ampliação desses resultados mais vezes no futuro, sendo este o equilíbrio entre a obtenção de resultados desejados, chamado pelo autor de (P) e a sua capacidade de produção (PC), resultando assim na fórmula denominada de Equilíbrio= P/PC, a obtenção de resultados desejados dividido pela capacidade de produção do profissional.

Para Drucker (2001), parece haver pouca correlação entre a eficácia e a inteligência de um homem. Isso porque, conhecimento e imaginação são recursos essenciais para os bons profissionais, porém somente com a eficácia os converte em resultados. Então, ser uma pessoa brilhante não garante eficácia, não significa, por si só, que ela realiza tudo o que diz.

¹ Cliente do processo de *coaching*, conforme Krausz (2007).

² Profissional que presta o serviço de *coaching*, conforme Krausz (2007). De acordo com Marques (2013), em 2012 foram formados cerca de 4.000 novos *coaches* somente pelo Instituto Brasileiro de *Coaching* (Centro brasileiro na área de formação de *coaches* profissionais).

Também é importante enfatizar que eficácia é diferente de eficiência. Segundo Chiavenato (2009), a eficiência diz respeito ao fazer corretamente as coisas, da melhor maneira possível, enquanto que a eficácia se preocupa em fazer as coisas corretas para atender as necessidades da empresa e do ambiente que a circunda.

Coaching

O tema que vem se expandindo no mercado brasileiro, mais precisamente nas áreas de desenvolvimento humano das organizações é o *coaching*, mas mesmo assim surgem algumas dúvidas referentes à sua definição. Weiss (2012), em seu livro “O Coach de Ouro”, enfatiza que o *coaching* não se trata de um evento especial, e sim de uma dinâmica que busca permanentemente o aprimoramento pessoal e profissional dos indivíduos. Isso significa que apesar de serem efetuados programas específicos para o aperfeiçoamento de habilidades e competências dos profissionais, em sua essência, trata-se de um processo que pode ser trabalhado constantemente na vida das pessoas.

De acordo com Lotz e Gramms (2014, p. 17):

O *coaching* é um processo que estimula reflexões para potencializar o desempenho e o aprendizado de um indivíduo, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional. [...] O processo de *coaching* ocorre por meio de conversas entre o coach e o coachee. Nesse diálogo, o papel do primeiro é fazer perguntas e aplicar ferramentas com o propósito de estimular o segundo a observar sua situação sob um novo prisma. Com isso, abre possibilidades para a escolha de novos comportamentos, favorecendo o alcance de diferentes patamares de resultados.

Whitmore (2012), afirma que Timothy Gallwey³ conseguiu identificar a essência do *coaching*, como um processo que visa desbloquear o potencial das pessoas para que possam maximizar seu próprio desempenho. O objetivo principal é ajudar a aprender, ao invés de ensinar.

De acordo com Krausz (2007, p. 27):

[...] o processo de facilitar a aprendizagem e o desempenho de outra pessoa através da utilização ótima do seu potencial, com a finalidade de alcançar os resultados por ela almejados. O processo de *coaching* estimula a capacidade das pessoas de se reinventarem e encontrarem alternativas válidas, apesar das restrições do contexto em que atuam.

No contexto geral, conforme Lotz e Gramms (2014) existem diversos tipos de *coaching*: *coaching* empresarial executivo, direcionado a profissionais com poder e autoridade dentro das organizações, *coaching* de carreira, que trata de possibilidade e oportunidades na carreira do cliente, *coaching* de vida, aborda questões relacionadas à vida pessoal e profissional do coachee, *coaching* esportivo, direcionado aos atletas que buscam identificar comportamentos para otimização dos resultados, *coaching* de saúde, trata a respeito de assuntos relacionados à saúde do cliente, *coaching* financeiro, proporcionado a clientes que buscam independência e liberdade financeira, *coaching* de negócios, voltado aos negócios que o cliente detém, *coaching* de equipe, direcionado ao desenvolvimento do conjunto de indivíduos de uma organização, *coaching* educacional, direcionado ao desenvolvimento de docentes para potencialização da performance dos alunos.

Em relação ao *coaching* executivo, Goldsmith (2012) afirma que existem dois focos gerais: a mudança comportamental e a compreensão estratégica. Mudança comportamental significa que o coachee tem predisposições comportamentais que dificultam sua transformação em um profissional melhor. Compreensão estratégica tem a interpretação de que o profissional precisa de auxílio para entender e se concentrar no funcionamento da estratégia do negócio.

³ Educador e especialista em tênis de Harvard, segundo Whitmore (2012).

De acordo com Ferreira (2008), tomando-se em conta a variedade de conceitos acerca do *coaching*, alguns pesquisadores parecem concordar em alguns aspectos característicos tais como o de que o *coaching* é orientado a executivos em posição de liderança; há não necessidade do *coach* dominar a área do executivo; o não oferecimento de soluções, mas sim de questionamentos por meio de perguntas provocativas; o estabelecimento de objetivos definidos e acordados previamente ao programa.

Performance

Na área do *coaching*, fala-se muito a respeito do aumento de performance dos *coachees*, entretanto, a performance por si só, tem uma ampla utilização em diversas temáticas, como nos negócios, nos esportes e nas artes cênicas. O conceito geral utilizado para definição de performance é retratado pelos elementos essenciais que Bauman apud Hartmann (2005), enfatiza: a exibição, a responsabilidade de competência, a avaliação e a experiência. A exibição, no sentido de comportamento frente a outros indivíduos, responsabilidade de competência exibindo a técnica e o talento de maneira apropriada, a avaliação por parte de outras pessoas e a experiência em relação às qualidades expressivas que apresentam-se.

Observando a gestão de processos que neste caso relaciona-se com os agentes que os executam (colaboradores), o autor Junior (2012) elenca alguns tipos de indicadores de performance como: produtividade, qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos. A produtividade é mensurada através da conversão de recursos (entradas) em resultados (saídas). A qualidade pode ser entendida como o grau de satisfação dos requisitos do produto (resultados). A velocidade pode ser interpretada como a capacidade de reação das necessidades para a sua execução. A confiabilidade está relacionada ao atingimento das expectativas, de acordo com as solicitações ordenadas em um período anterior. A flexibilidade pode ser entendida como a capacidade de mudar de acordo com as condições para atender a novas demandas. E por fim, o custo é entendido como a obtenção do máximo de produtividade com o mínimo de desperdício (tempo, dinheiro).

Diante do descrito acima, a performance dos profissionais acaba sendo avaliada pela empresa e pelo próprio mercado, e devido a isso conforme Gil (2001), o ambiente dinâmico nas empresas necessita constantemente o desenvolvimento de ações ligadas à capacitação dos colaboradores, com o objetivo de torná-los mais eficazes em suas funções. Prova disso, é a frequência cada vez maior com que as organizações vêm desenvolvendo programas de treinamento e formação de pessoas, a ponto de algumas empresas optarem não apenas pela estruturação de centros de treinamentos, mas até mesmo de universidades corporativas.

Competências

Os gestores das empresas buscam constantemente profissionais que atendam às necessidades propostas pela organização. Considera-se, por exemplo, as tarefas esperadas de um profissional de finanças no departamento financeiro da empresa ou das tarefas esperadas de um profissional de vendas no departamento de vendas. Para tanto, pode-se elencar essas necessidades propostas pelas empresas como competências.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 16):

Competência significa um repertório de comportamentos que certas empresas ou pessoas dominam melhor que outras e que as torna eficazes e competitivas frente à de-

terminada situação. A competência constitui um conjunto de conhecimentos, práticas, comportamentos e tipos de raciocínio adquiridos em função da aprendizagem.

Segundo Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006), competências podem ser representadas por características verificáveis nas pessoas, como o conhecimento, habilidades e atitudes, com fins de viabilização de uma performance superior. Ou seja, competência é toda aquela característica que um profissional pode apresentar acerca de uma tarefa específica, onde a mesma possa ser identificada.

Conforme definição do dicionário Michaelis (2014), habilidade se refere à qualidade de uma pessoa hábil, a capacidade, inteligência e aptidão. Em outras palavras, a maneira como a pessoa demonstra sua competência. Com isso, pode-se considerar então habilidade, como o nível de aptidão que um determinado profissional possui no momento em que demonstra sua competência em uma atividade específica.

De acordo com Robbins (2005), podem-se dividir as habilidades e competências em 3 tipos distintos: técnicas, humanas e conceituais. As habilidades técnicas englobam a capacidade de aplicar conhecimentos específicos e as habilidades humanas tratam-se da capacidade de conseguir trabalhar com outras pessoas, pois muitas vezes os executivos entendem de aspectos mais técnicos e tem dificuldades na hora de se relacionarem com seus colaboradores. As habilidades conceituais abordam a capacidade mental dos profissionais no momento de identificar, analisar, interpretar e realizar diagnósticos para a tomada de decisão.

Para Frame apud Junior (2005), podem-se nivelar as competências de 3 maneiras: as individuais, as de equipes e as de empresa. O primeiro se refere às aptidões e habilidades individuais dos colaboradores. O segundo se relaciona às capacidades em um contexto multidisciplinar e o terceiro, se refere no sentido de criar um ambiente que possibilite o envolvimento tanto do indivíduo quanto da equipe.

Desenvolvimento humano nas organizações empresariais

O desenvolvimento humano nas organizações torna-se importante, devido à competitividade entre as empresas e a necessidade de trabalhar todos os aspectos da conjuntura empresarial. Ou seja, não basta ter as melhores máquinas, com os melhores processos, se as pessoas que preenchem essas etapas não executam suas atividades com o devido comprometimento.

Enfatizado por Gil (2001, p. 121):

As mudanças verificadas no contexto do sistema de treinamento e desenvolvimento vêm servindo para ressaltar o papel das pessoas como o principal patrimônio das organizações. Já não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das organizações. Para que estejam preparadas para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos.

Segundo Chiavenato (2000), as organizações são representadas por unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir um objetivo específico. De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o desenvolvimento humano representa um conjunto de atividades e processos que tem por finalidade explorar o potencial de capacidade produtiva e de aprendizagem do ser humano nas organizações visando assim à obtenção de novas habilidades e conhecimentos para a modificação das atitudes e comportamentos dos colaboradores pertencentes à empresa.

Pode-se então, observar o desenvolvimento humano nas organizações em três aspectos: o desenvolvimento, como sendo a realização de uma progressão em determinados aspectos de um sujeito, grupo ou objeto. Humano, em relação às pessoas que compõem as empresas e que executam as suas tarefas. Organizações empresariais, como sendo um aglomerado de humanos executando suas tarefas em prol de

um objetivo maior, que na percepção do proprietário da organização é o lucro. Com isso, conclui-se que o desenvolvimento humano nas organizações significa possibilitar o progresso das pessoas que trabalham nelas a fim de que elas possam produzir mais e melhor, para atingirem os objetivos determinados pelo proprietário.

Procedimentos metodológicos

Tendo em vista o objetivo de verificar a eficácia do programa de *coaching* no aumento de performance, classifica-se como sendo uma pesquisa quanti-qualitativa ou mista que segundo Creswell (2007), nas ciências humanas e sociais é a necessidade de articular tanto dados qualitativos como quantitativos em um mesmo estudo. Também classifica-se como uma pesquisa exploratória, que conforme Gil (2002), tem o objetivo de proporcionar uma maior familiaridade do problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

Acerca da população, que é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum e da amostra que é uma maneira de verificar a qualidade do produto ou conhecimento por parte da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2006), foram identificados trinta e um (31) indivíduos que já realizaram um programa de *coaching* com no mínimo dez sessões, na empresa prestadora dos serviços de *coaching* estabelecida na cidade de Lajeado, cujo nome não será revelado devido a políticas de privacidade. Para fins de seleção da amostra, a mesma foi diretamente relacionada à necessidade de diversificar por mais de uma variável, sendo elas então organização, período e cidade, o que totalizou em cinco clientes para serem entrevistados, tomando-se o cuidado de manter em sigilo sua identidade.

Tabela 1 – Universo, amostra e variáveis consideradas

Classificação	Indivíduos	Organizações	Período	Cidades
Universo	31	12	30 meses	5
Amostra	5	5	28 meses	3

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Em relação ao procedimento técnico, foi realizada uma entrevista por cliente para obtenção das informações que de acordo com Rampazzo (2005), é um encontro entre duas pessoas a fim de obter informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de maneira profissional.

O instrumento de pesquisa foi uma entrevista utilizando-se perguntas semi-estruturadas sobre: estabelecimento, quantificação e atingimento de objetivos; fatores de performance para atingimento de objetivos; verificação e escala para comprovação do grau de melhoria dos fatores de performance; grau de participação do processo de *coaching* por meio de escala na melhoria dos fatores de performance e a generalização de aspectos importantes sobre o processo de *coaching*. Nos aspectos quantitativos, o instrumento utilizado teve por base a revisão da literatura dos autores Doane e Seward (2014), no qual a escala usada foi a *Likert* em cinco níveis composta por: Muito (dez a nove pontos), Bom (oito a sete pontos), Médio (seis a cinco pontos), Pouco (quatro a três pontos) e Muito Pouco (dois a um ponto).

Os dados coletados foram analisados e relacionados primeiramente, em nível qualitativo buscando apontamentos dos entrevistados acerca do programa de *coaching* com o aumento de performance e de

aspectos generalistas sobre demais melhorias. Em seguida de maneira quantitativa, inseridos em uma planilha do Microsoft Excel 2007, na qual foram realizados cálculos e avaliação das escalas por item.

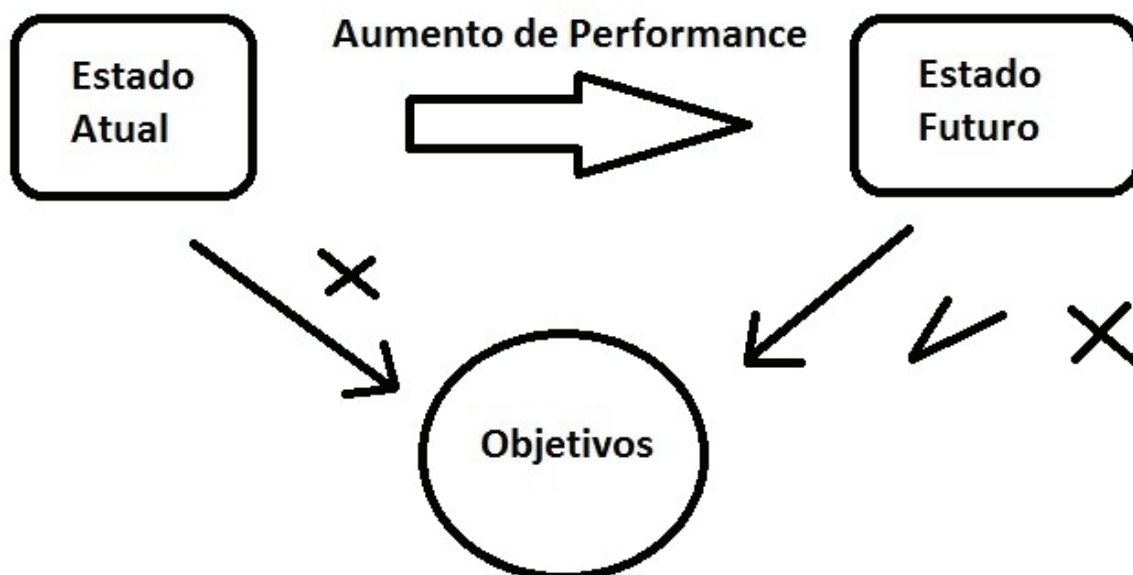
Análise dos resultados

Este trabalho entrevistou alguns clientes de uma empresa privada, sediada na cidade de Lajeado no estado do Rio Grande do Sul. Através de treinamentos, palestra e consultorias, esta **empresa** atua na capacitação e desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.

O programa de *coaching* dessa empresa é desenvolvido mediante um processo no qual ocorrem dez encontros, entre o *coach* e *coachee*, na qual ambos em conjunto, identificam objetivos a serem alcançados ao longo do processo. As entrevistas realizadas para captar as informações desta pesquisa foram feitas utilizando-se como parâmetro esses objetivos, identificando-os e mensurando assim, os seus respectivos fatores de performance que segundo Robbins (2005), são habilidades e competências divididas em técnicas, humanas e conceituais.

Na figura 1, demonstra-se que o indivíduo encontra-se em um estado atual, no qual não consegue atingir alguns objetivos. A partir do processo de *coaching*, ele passa por um aumento de performance, onde alguns fatores são melhorados, resultando então, em seu estado futuro. A partir de então, ele tem a possibilidade de atingir os objetivos, dependendo da suficiência do aumento de performance que ele obteve.

Figura 1 – Aumento de performance através de objetivos estabelecidos Fonte: Imagem elaborada pelo autor (2015).



De posse dessas informações, em um primeiro momento, foi solicitado ao cliente sobre a quantidade de objetivos estabelecidos no processo de *coaching*, bem como de seu respectivo atingimento. A importância desta pergunta está ligada diretamente ao fato de que através dela podem ser identificados os principais fatores de performance que foram necessários para atingir os objetivos estabelecidos. Como resultado deste, obteve-se as seguintes informações: com base na soma total das entrevistas dos 14 objetivos estabelecidos, 7 foram totalmente atingidos, 6 parcialmente atingidos e 1 objetivo não foi atingido.

Tabela 2 – Objetivos estabelecidos e respectivos atingimentos

Entrevistado	Objetivos	Atingido	Parcial	Não atingido
A	1	1	0	0
B	3	2	1	0
C	2	0	2	0
D	5	2	2	1
E	3	2	1	0
TOTAL	14	7	6	1

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2015).

Isso demonstra que 50% dos objetivos foram atingidos totalmente, logo o aumento dos fatores de performance destes objetivos foram suficientes para o êxito do processo. Em relação aos 43% que foram parcialmente atingidos houve um aumento de performance, entretanto não o suficiente para atingir o objetivo em um menor espaço de tempo. Os 7% restantes, correspondem a um objetivo não atingido, dos cinco objetivos estabelecidos pelo entrevistado “D”, devido ao aumento de performance não ter sido o suficiente. Conforme Covey (2005), a eficácia encontra-se no atingimento dos resultados desejados pelos profissionais e na possibilidade de sua ampliação mais vezes no futuro.

Na segunda, terceira e quarta pergunta, foi solicitado ao cliente acerca dos fatores de performance que estavam diretamente relacionados aos objetivos estabelecidos na primeira questão. Obteve-se então, os seguintes resultados:

Tabela 3 – Fatores de performance diretos, grau de melhoria e participação do coaching

Entrevistado	Fatores de performance	Grau de melhoria	Participação do <i>coaching</i>
A	Planejamento	9	9
	Gestão	8	8
B	Estabelecer objetivos	9	7
	Controle emocional	8	9
	Relacionamento Interpessoal	8	8
C	Comunicação	8	8
	Autoconfiança	8	8
D	Relacionamento Interpessoal	8	8
	Autoconfiança	8	8
	Organização	7	8
E	Relacionamento Interpessoal	8	7
	<i>Feedback</i>	7	8
	Autocontrole	8	9

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2015).

Na segunda coluna são apresentados os fatores de performance que segundo a percepção do cliente, estavam diretamente ligados aos objetivos estabelecidos no programa de *coaching*. Observou-se que o fator relacionamento interpessoal foi apontado por 3 entrevistados, autoconfiança por 2, e os demais uma

vez. Isso demonstra que mesmo sendo de processos de *coaching* distintos, houve fatores de performance semelhantes.

Na terceira coluna é apresentado o grau de melhoria do fator de performance segundo a percepção do cliente. Utilizando a escala *Likert* para auxiliar no apontamento da nota, em que muito equivale de dez a nove pontos, bom oito a sete pontos, médio seis a cinco pontos, pouco quatro a três pontos e muito pouco dois a um ponto. Constatou-se que todos os fatores obtiveram uma nota entre 7 e 9 pontos, ou seja, entre boa melhoria e muita melhoria, logo pode-se afirmar que houve um aumento de performance destes fatores, segundo a avaliação do próprio cliente.

Na última coluna é apresentado o grau de participação do processo de *coaching* no aumento de performance. Essa questão foi importante, pois reforça que o processo de *coaching* demonstrou determinada participação no aumento da performance, sob a ótica de que poderiam existir outras variáveis auxiliando na melhoria dos mesmos, como por exemplo, outras espécies de processos como treinamentos ou cursos, ou até mesmo experiências e aspectos profissionais do cotidiano do cliente. Sendo assim, constatou-se que sob a avaliação do cliente, os fatores de performance obtiveram um grau de participação do *coaching* entre muita participação e uma boa participação, conforme as notas apresentadas que oscilam entre 9 e 7 pontos.

Na quinta pergunta, foi solicitado ao cliente acerca de fatores que obtiveram melhoria e estavam indiretamente relacionados aos objetivos estabelecidos no processo de *coaching*. Ou seja, fatores que foram melhorados e independiam dos objetivos estabelecidos no início do programa. Obteve-se então, os seguintes resultados:

Tabela 4 – Fatores de melhoria indiretos aos objetivos estabelecidos

Entrevistado	Fatores indiretos	Participação do <i>coaching</i>
A	Família	7
	Novo Negócio	9
B	Condução de reuniões	7
C	Família	8
	Controle emocional	8
D	Família	9
	Clareza	8
	Segurança	9
E	Extrovertido	9
	Integração	7

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2015).

Na segunda coluna são apresentados os fatores que melhoraram na vida do cliente, e não estavam diretamente ligados aos objetivos estabelecidos no programa. O fator família foi destacado 3 vezes, e os demais 1 vez. Na terceira coluna são apresentados segundo a percepção do cliente, o grau de participação do *coaching* na melhoria desses outros fatores. Sendo assim, os mesmos obtiveram um grau de participação do *coaching* variando entre muita participação e uma boa participação, conforme as notas apresentadas entre 9 e 7 pontos.

Observou-se que o fator controle emocional indiretamente ligado ao objetivo, segundo entrevistado “C” (TABELA 4), foi considerado pelo entrevistado “B” (Tabela 3), um fator de performance diretamente relacionado com os objetivos estabelecidos por ele no programa.

Os fatores indiretos (TABELA 4) afetados pelo programa em sua maioria estão relacionados com o desenvolvimento de competências relacionadas à pessoa, conforme Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006), competências podem ser representadas por características verificáveis nas pessoas com fins de viabilização de uma performance superior. E seu aumento de performance justifica o que enfatiza o *coaching*, conforme Weiss (2012), dinâmica que busca permanentemente o aprimoramento pessoal e profissional dos indivíduos.

A última pergunta foi direcionada ao cliente como uma forma de se obter alguma informação importante sobre o processo de *coaching*, que pode não ter sido captada nas demais questões realizadas anteriormente. Efetuou-se uma pergunta aberta na qual o entrevistado fez considerações acerca de questões que o mesmo achou importante sobre o programa de *coaching*. Abaixo seguem frases e expressões-chaves citadas sobre o processo de *coaching*:

- Entrevistado A: *Abrir a mente, maior clareza, mensuração de riscos, mais assertividade, indicador da empresa melhorou 200%.*
- Entrevistado B: *Mais assertividade, clareza, análise sistêmica, melhora na qualidade de vida.*
- Entrevistado C: *Aprender a escutar, valores, empatia, firmeza nas atitudes, otimismo.*
- Entrevistado D: *Planejamento, controle emocional, abrir o potencial.*
- Entrevistado E: *Fazer pensar e agir, visualizar outras alternativas, instigador.*

Algumas expressões foram repetidas entre os entrevistados como clareza, assertividade e o controle emocional que havia sido destacado em questões anteriores. Logo se pode verificar que o *coaching* auxiliou os entrevistados em determinados fatores para com sua vida profissional e pessoal.

Segundo Benton (2000), o *coach* é um profissional que auxilia particularmente uma pessoa, buscando prepará-la para algo importante, alguém muito mais comprometido do que apenas com seus resultados, um profissional que verdadeiramente busca desbloquear o potencial das pessoas no processo de *coaching*.

De acordo com os objetivos propostos, pode-se afirmar que o *coaching* é um processo eficaz para os respondentes, no aumento de performance, tendo como resultados, a melhoria em diversos fatores de performance relacionados diretamente com os objetivos propostos, indiretamente a fatores relacionados aos objetivos estabelecidos, e demais fatores que consequentemente tiveram melhoria na vida dos clientes.

O entrevistado “A” estabeleceu um objetivo para o aumento de performance dos fatores de gestão e planejamento que também afetou fatores indiretos como a família e um novo negócio. O entrevistado “C” estabeleceu dois objetivos que foram atendidos parcialmente pelo programa, porém os fatores diretos e indiretos de performance obtiveram um conceito bom, do grau de melhoria e de participação do *coaching*.

Segundo os entrevistados, foi destacada a melhoria nos fatores de performance: relacionamento interpessoal (8), autoconfiança (8) e controle emocional (8). É importante salientar a melhoria nos demais fatores como: família, assertividade e clareza.

De acordo com Weiss (2012), o *coaching* não se trata de um evento especial, e sim de uma dinâmica que busca permanentemente o aprimoramento pessoal e profissional dos indivíduos, que nestes casos consequentemente, acabou por melhorar vários aspectos tanto da vida pessoal quanto profissional.

Considerações finais

Através deste trabalho, pode-se considerar que o programa de *coaching* demonstrou estar cumprindo com seu papel no que tange ao aumento de performance dos profissionais que tornam-se *coachees*, bem como, no atingimento de objetivos estabelecidos inicialmente nos programas de *coaching*.

O processo também acaba se tornando uma alternativa para as organizações e profissionais que buscam por desafios, e melhoria de seus resultados. Diferenciando-se do mercado tradicional de treinamentos, é uma opção para aqueles que desejam de maneira particular, melhorar fatores de performance personalizados de acordo com seu perfil e situação atual.

É importante considerar que este trabalho foi realizado com base na relação de clientes de uma empresa prestadora de serviços de *coaching* na região do Vale do Taquari/RS, podendo os resultados serem divergentes de outras empresas de *coaching* dos demonstrados neste trabalho, pois existem outros fatores acerca do programa de *coaching*, como a habilidade e experiência do profissional coach, a maneira com que o programa é conduzido e o comprometimento do mesmo, que acabam interferindo nos resultados esperados das pessoas que passam pelo programa.

Outro ponto chave é o de que deve-se levar em conta os aspectos qualitativos da pesquisa, pois o universo utilizado foram cinco clientes de um única empresa prestadora desse serviço. Portanto informações relacionadas a área quantitativa foi enfatizada apenas para mensuração das respostas desses indivíduos.

Principais achados

O *coaching* gera resultado. Mediante o retorno recebido e analisado através dessa pesquisa, relacionados aos casos em questão, pode-se verificar o aumento significativo na melhoria de diversos fatores relacionados aos programas tais como: desenvolvimento do relacionamento interpessoal, aumento da autoconfiança, preparo do controle emocional, favorecimento na família, melhora da assertividade, aumento da clareza dentre outros.

O resultado obtido através do *coaching* pode variar de programa para programa. Cada pessoa é diferente, logo, mesmo tratando-se do mesmo *coach* que conduziu o processo, o resultados obtidos para os clientes foram diferentes, entretanto sempre positivos. Quando pessoas buscam um programa de *coaching*, estão interessadas em resolver determinadas situações, conseqüentemente, o programa acaba colaborando também, com a melhoria de outros aspectos importantes para os clientes.

Hipóteses para novos estudos

A pesquisa demonstrou que nos casos apresentados, houve melhorias significativas em diversos fatores importantes na vida dos clientes, tanto ligados a aspectos profissionais como particulares. Entretanto, a possibilidade de aprofundamento na maneira em que o *coaching* conseguiu impactar para gerar a mudança necessária a esses fatores, merece atenção para novos estudos.

Também, é perceptível que algum ceticismo acerca do *coaching* ainda exista principalmente por se tratar de algo pouco utilizado se comparado aos treinamentos tradicionais que o mercado oferece. A realização de uma análise do perfil característico das empresas ou clientes pioneiras na utilização desse processo, provavelmente contribuiria mais para a pesquisa dessa área.

Referências

- BENTON, D. A. **Faça o que eles fazem:** técnicas de *coaching* para o desenvolvimento profissional. São Paulo: Negócio, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda. 2006.
- _____. **Desempenho humanos nas empresas:** como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. Ed. 6. Barueri: Editora Manole Ltda. 2009. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/>>. Acesso em: 06 outubro 2014.
- _____. **Introdução a teoria geral da administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda. 2000.
- COVEY, Stephen R. **O 8º hábito:** da eficácia à grandeza. 5. ed. São Paulo: Editora Elsevier Ltda, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DOANE, David P.; SEWARD Lori E. **Estatística aplicada à administração e economia.** 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker:** o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Abril S/A, 2001.
- FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. **Coaching:** um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos. 2008. 132f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2002.
- _____. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2001.
- GOLDSMITH, Marshall. **Coaching:** o exercício da liderança. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2012.
- HARTMANN, Luciana. Performance e experiência nas narrativas orais da fronteira entre Argentina, Brasil e Uruguai. **Horiz. antropol.** [online]. 2005, vol.11, n.24, pp. 125-153. ISSN 0104-7183. <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-71832005000200007>>.
- JUNIOR, Eudes Luiz Costa. **Gestão em processos produtivos.** Curitiba: Editora Intersaberes. 2012. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/>>. Acesso em: 06 out. 2014.
- JUNIOR, Roque Rabechini. **Competências e maturidade em gestão de projetos:** uma perspectiva estruturada. São Paulo: Annablume Editora e Comunicação Ltda.. 2005.
- KRAUSZ, Rosa R. **Coaching** executivo: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.
- LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Coaching e mentoring.** Curitiba: Editora Intersaberes. 2014. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/>>. Acesso em: 06 out. 2014.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARQUES, José Roberto. **Instituto Brasileiro de Coaching.** O melhor ano de nossas vidas. Notícias. 2013. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/blog/2013-o-melhor-ano-de-nossas-vidas/>>. Acesso em: 02 set. 2014.
- MICHAELIS, **Dicionário online.** 2014. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 06 out. 2014.
- RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica.** 3. ed. 2005. São Paulo: Loyola, 2002.
- ROBBINS, Sthephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Person Education, Inc. 2005. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/>>. Acesso em: 06 out. 2014.
- RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates do; SIMIONOVSKI, Marcelo. Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências. Porto Alegre: Editora Age Ltda, 2006.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada à estratégias de negócios. 5. ed. Rio De Janeiro: Editora Fgv Ltda, 2006.

WEISS, Alan. **Coach de ouro**: como alcançar o sucesso em uma atividade atraente e rentável. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora Ltda. 2012.

WHITMORE, John. **Coaching** para aprimorar o desempenho: os princípios da prática do *coaching* e da liderança. Clio Editora, 2012.