

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

**DANIELLA COÊLHO COSTA**

***COACHING* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO COM O *COACH* GUILHERME LICURSI**

ARAGUAÍNA

2015

**DANIELLA COÊLHO COSTA**

***COACHING* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO COM O *COACH* GUILHERME LICURSI**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade de artigo científico apresentado ao curso Superior de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para obtenção do grau de tecnólogo em logística.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Msc. Paola Silva

ARAGUAÍNA

2015

DANIELLA COELHO COSTA

**COACHING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO COM O COACH GUILHERME LICURSI**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade de artigo científico apresentado ao curso Superior de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para obtenção do grau de tecnólogo em logística.

Orientador: Profa. Paola Silva

Aprovada em: 10/12/2015.

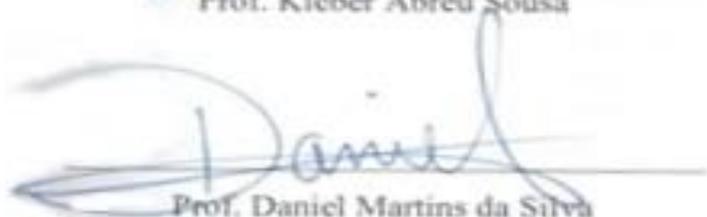
BANCA EXAMINADORA



Profa. Paola Silva (Orientadora)



Prof. Kleber Abreu Sousa



Prof. Daniel Martins da Silva

## **COACHING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO COM O COACH GUILHERME LICURSI**

\* Daniella Coêlho Costa

\*\*Paola Silva

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo fazer uma análise através de um estudo exploratório, com o *Coach* Guilherme Licursi, residente na cidade de Brasília, tendo em vista obter informações sobre a sua atuação no processo de *coaching*. Também, apresenta conceitos *relacionados* à atividade de *coaching*, mostra como a liderança e o *coaching* estão relacionados e ressalta a importância das organizações terem um acompanhamento com um profissional como o *coach*. Com relação à pesquisa, esta foi realizada através de uma entrevista com um profissional da área, procurando-se, na visão do *Coach*, descrever os processos de *coaching*; qual o seu público alvo; quais são as etapas de sua consultoria; as ferramentas e métodos utilizados para a execução do trabalho e os resultados obtidos ao final da consultoria, sendo que para isso, foram utilizadas pesquisas bibliográficas. De modo geral, a pesquisa conclui que a utilização do processo de *coaching* pode ser uma importante ferramenta utilizada pela Gestão de Pessoas nas empresas.

**Palavras-chave:** Coaching, Gestão de Pessoas, Liderança.

### **ABSTRACT**

This article aims to analyze through an exploratory study, with Coach William Licursi, resident in Brasilia, in order to obtain information about its operations in the coaching process. Also introduces concepts related to the coaching activity, shows how the leadership and coaching are related and emphasizes the importance of organizations have a follow up with a professional like the coach. With respect to research, this was accomplished through an interview with a professional, looking for, in the view of the Coach, describe the processes of coaching; What's your target audience; What are the steps of their advice; the tools and methods used for the execution of the work and the results obtained at the end of the consultancy, and for this, we used bibliographical research. Overall, the research concludes that the use of the coaching process can be an important tool used by the Personnel Management in companies.

**Key Words:** Coaching, personnel management, leadership.

---

\*Acadêmica do Curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins/UFT. E-mail:dannicoelhoc@gmail.com

\*\*Professora orientadora do Curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins/UFT. E-mail:pa.silva2310@gmail.com.

## 1. INTRODUÇÃO

*Coaching* é um processo de mudanças que envolvem o *coach* e o *coachee*. O primeiro é o profissional responsável pelo processo e o segundo é o cliente que passa por esse processo. O *coaching* tem como principal objetivo desenvolver habilidades e competências de uma pessoa afim de que haja uma sintonia entre o desempenho pessoal e profissional.

O *Coaching* está presente no Brasil há anos, porém foi a partir do ano de 2003 que ele se tornou mais visível no âmbito empresarial e isso se explica pelo fato de as organizações levarem seu foco aos funcionários, que são justamente os responsáveis pela produtividade de suas empresas.

As organizações passaram então a ter os funcionários como vantagem competitiva e para garantir a sobrevivência no mercado elas estão cada vez mais investindo em seus recursos humanos, pois são estes que fazem tudo acontecer, são a fonte de energia da empresa.

Um dos investimentos que as instituições estão utilizando para o crescimento tanto pessoal quanto profissional de seus funcionários é o processo de *coaching*, que busca identificar e trabalhar lacunas de comportamento e competências.

Assim, esta pesquisa exploratória têm como objetivo principal demonstrar a eficácia do processo do *coaching* e sua importância para que as organizações possam vir a tê-lo como uma ferramenta para o auxílio na Gestão de Pessoas.

A abordagem de pesquisa é a qualitativa, pois visa compreender a importância do *coaching* nas empresas. Utilizou-se a pesquisa de campo, por meio de entrevista. Considerando que o *coach* Guilherme Licursi reside em Brasília, e por questões de logística, a entrevista se deu via *email*.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas compõem o principal ativo da empresa. Por isso tem-se a precisão de que as instituições tornem-se mais informadas e atentas quanto a seus colaboradores. Quando uma empresa volta-se para as pessoas a sua filosofia e cultura organizacional transmite essa convicção.

A Gestão de Pessoas nas instituições é a função que possibilita o auxílio eficaz das pessoas com o intuito de atingir os objetivos pessoais e organizacionais. Para que a Gestão de

Pessoas atinja suas metas, faz-se necessário que os gestores vejam as pessoas como membros fundamentais para o êxito organizacional, pois são as pessoas que tem o poder de aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma empresa e isso depende da forma que são tratadas.

Chiavenato (2004) enfatiza que as pessoas precisam ser vistas como parceiras de negócio. São elas que produzem habilidade, conhecimento, competências e, principalmente são a mais importante contribuição para as empresas.

Tendo em vista as pessoas como diferencial competitivo, Vroom (1997, p. 16) destaca: “um grupo de funcionários leais e produtivos é a arma competitiva mais eficaz de uma empresa.”. Assim faz-se necessário que as empresas acerquem-se da qualidade das suas parcerias, afim de que haja uma relação sinérgica entre seus colaboradores.

## 2.1 Conceito

O capital humano é a maior fortuna de uma empresa, é a uma das ferramentas primordial que faz com que esta chegue ao sucesso. Por isso, zelar dos colaboradores constitui cuidar do futuro da organização. E para isso existe a Gestão de Pessoas, que faz com que os colaboradores cresçam e cooperem para o desenvolvimento tanto profissional quanto da empresa.

A expressão *gestão de pessoas* nasceu diante a substituição da *administração de recursos humanos*, termo mais comum usado para definir os modos de interação com as pessoas nas instituições. Os eventos que motivaram essa alteração de nomenclatura mostram que o termo administração de recursos humanos é muito limitado, pois ele enfatiza que as pessoas que trabalham em uma organização sejam meros recursos, como recursos materiais e financeiros. Diante disso, diversos autores aderentes à gestão de pessoas, buscam denominar as pessoas que trabalham nas organizações como parceiros ou colaboradores, renunciando termos como empregados ou funcionários (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Gestão de Pessoas diz respeito ao conjunto composto de decisões e atividades que afeta direta ou indiretamente no êxito das pessoas e da empresa. Fisher e Fleury (1998, p. 18) afirma que é o “conjunto integrado de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”.

A Gestão de Pessoas destina-se tanto a serviços operacionais quanto a estratégicos. Cuida do capital humano tendo como foco a competência e a competitividade dos

colaboradores da empresa. Pode-se dizer que é o coração da empresa, porque todos os processos pessoais de todos os funcionários deslocam-se por esta área.

## 2.2 Liderança

A capacidade de influenciar pessoas ou a equipe de trabalho em direção à obtenção dos objetivos, conquistando confiabilidade e aceitação, é compreendida como liderança. Para Chiavenato (1994), a Liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre excepcionalmente em grupos sociais. Pode ser definida como uma influência interpessoal desempenhada numa dada circunstância e desenvolvida através do processo de comunicação humana para a conquista de um ou mais objetivos específicos.

São várias as definições e teorias para liderança, porém todas concordam que liderar é ampliar a visão do que é de fato possível e saber influenciar as outras pessoas a ajudar a desenvolver estes objetivos, assim como atingir e concretizar seus próprios ideais e anseios como líder.

Liderança é uma expressão que precisa ser incitada diariamente numa relação de apoio e confiança, o objetivo dessa relação deve ser a evolução das pessoas envolvidas ao longo do processo. A capacidade de liderar não deve ser mais vista como algo inato, mas sim um comportamento de competência e atitudes.

### 2.2.1 Tipos de Liderança

Segundo Chiavenato (1985, p. 279), a liderança pode ser estudada de acordo com os estilos de comportamento do líder quanto aos seus subordinados. É a forma na qual o líder orienta sua atitude ou o seu modo de comportamento para liderar. Podem ser encontrados diversos tipos de liderança. Chiavenato (2005, p. 187) cita três formas de liderança distribuídas em quatro estágios, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Três estilos de Liderança

	<b>Liderança Autocrática</b>	<b>Liderança Liberal</b>	<b>Liderança Democrática</b>
<b>Tomada de decisões</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
<b>Programação dos trabalhos</b>	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
<b>Divisão do trabalho</b>	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
<b>Participação do líder</b>	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187).

As informações apresentadas no Quadro 1 são baseadas em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos. Na pesquisa, foi verificado que os melhores liderados foram os grupos que tinham uma liderança democrática, pois a qualidade de trabalho produzida era de grande satisfação e o líder atingia um alto índice de comprometimento com a empresa. A liderança democrática mostra-se em um nível maior que as demais, pois as empresas procuram alcançar suas metas, e os orientandos, ou seja, os novos trabalhadores da área estão tornando-se mais

eficientes, apreciando as pessoas que lhe ajudam, apoiam, que lhes dão frequente incentivo, força para ultrapassar barreiras.

A liderança democrática destaca-se na predominância na forma com que se lidera, isto é, além do líder definir as metas e o que deve ser traçado, ele dá vazão às opiniões das pessoas da sua equipe.

De acordo com o Quadro 1, a liderança autocrática é focada no líder, ou seja, somente ele toma as decisões desconsiderando o restante da equipe. Isto acarreta aos liderados desmotivação, pois não colaboram e nem participam das decisões.

Ao contrário da autocrática, na liderança liberal o líder somente faz uma intervenção. Essa liderança é a que mais satisfaz os liderados, porém nela não se obtém regras de controle, pois todos podem colaborar com opiniões na tomada de decisão.

### 2.3 *Coaching*

*Coaching* é um processo que utiliza técnicas, ferramentas e recursos de diversas ciências. É uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de ganho de autoconfiança, de acabar com as barreiras de limitação, para que as pessoas possam conhecer e alcançar seu potencial máximo e atingir suas metas. O *Coaching* utiliza métodos que buscam atender certas necessidades, tais como: atingir metas, solucionar problemas e desenvolver habilidades.

De acordo com Chiavenato (2002), *Coaching* é uma relação onde o *coach* auxilia o aprendiz, fazendo com que o mesmo alcance um objetivo ou caminho pretendido, essa relação gera novas competências para ambas as partes, pois estas são o retorno que o cliente proporciona ao *coach*.

Pode ser explicado como uma ciência que comprova o desenvolvimento do aprendizado dos processos humanos com as técnicas de treinamento e liderança. O *coaching* apoia o cliente na busca pelas suas ambições e desejos através do desenvolvimento das próprias habilidades que possui, as identificando e promovendo a identificação e realização de suas metas (O'NEILL, 2001).

O *coaching* se responsabiliza pelo acompanhamento da pessoa até a obtenção dos resultados. E para existir resultados é necessário que a pessoa sinta-se determinada em converter seus planos em ações e trilhar um caminho que quer alcançar.

### 2.3.1 Definição

O termo inglês *coach* significa treinar, instruir ou orientar. O termo é inglês, mas possui múltiplas origens, segundo Gaglionone (2012): francesa: coche; alemão arcaico: kotsche; holandesa e sul africana: koets; húngara: kocsi. A origem mais aceita sobre a palavra *coach* refere-se à metáfora de que no século XVIII o *Coach* era o tutor que guiava as crianças pelos campos do conhecimento em analogia às carruagens da época, que transportavam as pessoas pelos campos da Inglaterra.

Gaglionone (2012) informa que, no campo empresarial, se utiliza a referência ao desenvolvimento de alguém para a liderança como “fazer o *coaching*”. Portanto:

- *Coach*: o profissional que conduz o processo de desenvolvimento;
- *Coaching*: o nome do processo;
- *Coachee*: o nome que se dá ao cliente que contrata o *coach*.

### 2.3.2 Quem é o *Coach*

De acordo com Araújo (1999,p.25):

*Coach* é o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado. Portanto, o processo de *Coaching* começa quando a pessoa procura o seu apoio para resolver um problema ou realizar um projeto e você aceita comprometer-se com este papel. O processo também pode começar por iniciativa sua: você oferece apoio a alguém, que pode aceitar ou não.

De modo geral o *coach* é um motivador que conduz o processo, induzindo os *coachees* (clientes) a refletirem sobre as suas metas e desejos, agindo para que seus objetivos sejam concretizados.

### 2.3.3 Características de um *Coach*

O *coach* mantém o foco em liberar o potencial e aumentar o desempenho das pessoas na vida pessoal e profissional, para isso, de acordo com Valente (2014) ele deve apresentar as seguintes características técnicas e conhecimentos de habilidades:

- Utilizar a disciplina como motivação e estímulo, valorizar muito a sinergia;
- Estimular o *feedback*, transformar os erros em aprendizado para o desenvolvimento;

- Canalizar os conflitos na direção do crescimento, e incentivar o trabalho em equipe;
- Construir uma atmosfera de confiança através de perguntas, respostas e saber escutar de forma empática;
- Traçar metas para equipe, permitindo as próprias pessoas terem influência sobre as metas ponderando-as e insistindo para que façam mudanças úteis;
- Dar as instruções para o trabalho em equipe estimulando criatividade e posicionando desafios e apoiando os colaboradores;
- Identificar os erros na performance e dar apoio auxiliando que os membros da equipe encontre seus erros e identifique;
- Permanecer tranquilo, através de relações amistosas e calorosas;
- Dar avaliações pela performance, promovendo um *feedback* positivo, a fim de aumentar a motivação e performance;
- Aprender com seus erros e acertos.

Tendo parte dessas características e habilidades o *coach* obterá resultados bastante positivos nos trabalhos que forem realizados.

### 2.3.4 *Coaching* Executivo e Empresarial

O mundo dos negócios passa por mudanças constantemente, e isso deu origem a Era da Competitividade. Para que se tenha êxito nessa nova era, as organizações precisam ultrapassar diversos desafios, que vão da inovação permanente a excelência nos resultados, da força na gestão a ampliação de competências, do desenvolvimento de times de alto desempenho ao crescimento das vendas e da receita. E é perante a esse ambiente profundamente competitivo que o *Coaching* Empresarial aparece como solução para os que anseiam por triunfo no mundo corporativo.

No âmbito empresarial, o *coaching* é exercido, considerando os seguintes aspectos:

- Para o executivo: o Plano de Desenvolvimento Individual é adotado pelo principal administrador da instituição e dele fluirão todos os processos motivacionais para os colaboradores.
- Para a organização: com o empenho do executivo de maior grau, todo o planejamento estratégico empresarial poderá ser expandido prontamente,

com a distribuição de compromissos por diretores, gerentes e demais colaboradores.

Inicia-se o processo de *Coaching* Empresarial diante a análise feita com base nas condições da instituição, visão e planos futuros, convenientes às necessidades expostas pelo cliente: executivo ou empresa. Para esse processo o *coach* precisa ter uma visão universal sobre estruturas, sistemas e processos, buscando assimilar as características de cada cliente. O executivo deverá compreender que seus subordinados têm que ser informados sobre a visão dos sócios da organização e seus fundamentais objetivos para a organização. A responsabilidade e a participação do executivo no processo são essenciais para o êxito do *Coaching*.

Deve haver um empenho por parte do executivo, pois dele dependem as interações e relacionamentos que ocasionam na eficácia da performance de sua equipe. O *coach* necessita ver que os resultados e as consequências das ações do executivo são ações diretas dele e de terceiros, não cabendo ao *coach* o papel de liderança do processo. Deste modo, o *coaching* de executivos é um processo em que a habilidade e a eficácia dos líderes são promovidas.

Aprimorar as competências de liderança, comunicação, administração do tempo, vendas, entre outras habilidades fundamentais, é oferecer recursos necessários para melhorar resultados e, de modo, maximizar a lucratividade dos negócios.

### 2.3.5 *Coaching* Pessoal

*Coaching* Pessoal é um processo que tem como ênfase atingir a mudança que se quer, agora. Recomendado para indivíduos que anseiam por mudanças de comportamentos ou hábitos indesejados, que almejem desenvolver habilidades e romper barreiras que os limita, superar conflitos ou realizar objetivos e sonhos.

As pessoas que passam por este processo admiram-se como as mudanças ocorrem naturalmente, sem esforço algum, pois às intervenções agem no inconsciente que escora os objetos de mudança. Os indivíduos então passam a agir de maneira diferente e positiva, sem que haja um desconforto.

É indicado para as pessoas que decidiram quebrar as barreiras que os impedem de ir para frente e investir em um rico processo de transformação pessoal que possibilita com que o indivíduo crie habilidades para que se atinja rapidamente o resultado pretendido. É procurado

por pessoas que desejam mudanças de uma forma objetiva, rápida e constate em suas vidas e no seu comportamento.

O maior benefício do *coaching* pessoal é a obtenção dos resultados desejados em curto espaço de tempo, de forma intensa e sólida. Além do mais, é um processo que ocasiona mudanças sem sofrimento, dor ou luta interna.

### 2.3.6 Público Alvo

Não há um público alvo específico para o *coaching*, pois isso depende muito do tipo do processo que será executado. Cada tipo de processo é voltado para um tipo específico de público. O mercado de *coaching* é basicamente dividido em *Coaching* Pessoal e *Coaching* Empresarial e Executivo.

O *coaching* é uma ferramenta flexível e pode ser adaptada a qualquer nicho, que podem ir desde *Coach* de Relacionamentos até *Coach* de Carreira, enfim, são inúmeros os públicos que o *Coaching* pode atender, e cada *coach* busca se voltar para aquilo que mais o agrada.

### 2.3.7 Método de Trabalho e Ferramentas Utilizadas no processo de *Coaching*

O *coaching* é elaborado em um processo de interação humana através de intensa comunicação interpessoal, criatividade e afeição humana. O *coach* tem livre arbítrio para desenvolver seu próprio modo de trabalho contanto que este ofereça acompanhamento, a ampliação das interpretações e a busca da excelência, “a ferramenta não pode definir o *coach*: ele é que define a ferramenta” (CATALÃO; PENIM; 2011 p.3).

Para escolher a ferramenta correta para o processo é preciso analisar se esta é apropriada para o alcance do objetivo, e é justamente essa análise feita pelo *coach* que irá certificar sua eficácia. Utilizando a contribuição de Catalão e Penim (2011), em seguida serão expostas algumas das diversas ferramentas utilizadas na metodologia *coaching* e sua finalidade:

- *Feedback*: vastamente divulgado nas organizações: relaciona fato passado com ação presente almejando correção de futuro. Para que aconteça necessita-se consenso entre as partes envolvidas. A seguir quadro com distinções entre *Feedback* Construtivo e Crítica:

Quadro 2: Diferença entre feedback e crítica

<b>Feedback Construtivo</b>	<b>Crítica</b>
Oferecido de forma genuína e tranquila;	Evidência emoção negativa;
Dirigida à melhoria do rendimento;	Modo de descarregar a ira;
Estimulante;	Desmoralizadora;
Suportado e dirigido a fato;	Suportada por interpretações, juízos de calor e dirigida à pessoa;
Concreto com o descritivo da ação e do comportamento;	Vaga em opinião e assente em generalizações;
Focado no futuro;	Focada no passado;
Procura soluções, cria espaço para novos desenvolvimentos e crescimento pessoal;	Procura culpados, reforça sentimento de culpa, criar frustração e inibe a ação;
Procura eliminar causa subjacentes;	A última pessoa “fica com a culpa”;
Assumido (quem o dá fala na 1ª pessoa);	Frequentemente dissimulada (quem a faz fala na 3ª pessoas);
Contínuo, criativo e proativo.	Reativo.

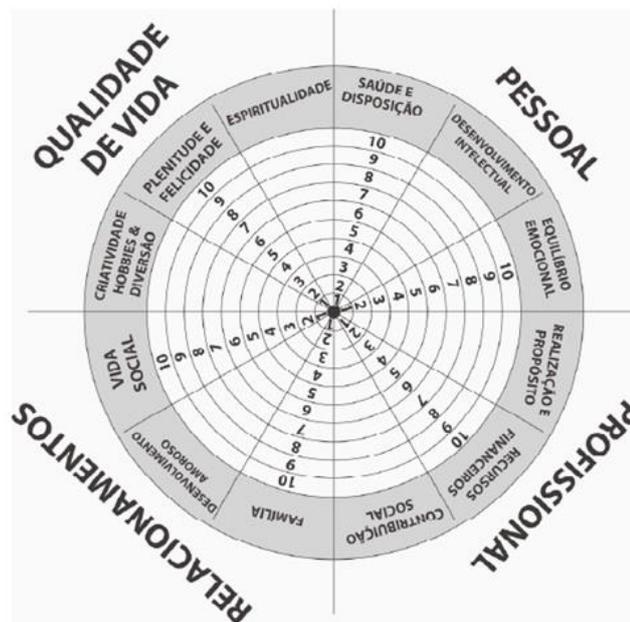
Fonte: Catalão & Penin (2011)

- Escuta ativa: princípio para os modelos comunicação interpessoal. Diz respeito ao foco no *coachee* e a habilidade de escutar o que ele diz ou omite;
- Perguntas poderosas: permite desde a simples captação de informação até o incentivo à mudança. Em geral “são breves, claras, abertas, não incluem a palavra eu, e fluem de forma intuitiva” (CATALÃO & PENIN; 2011:52). Além do mais, causam impacto, não são confusas, ambíguas ou impróprias e criam novas possibilidades;
- Balanço de competências: se baseia no processo de identificação de competências causando melhora na estima do *coachee* pela tomada de consciência de seu desempenho em situações particulares. Com base nessa ferramenta é possível aumentar o plano de desenvolvimento individual tomando como referência as competências que o *coachee* já possui;
- Reformulação: técnica que possibilita ao *coach* assegurar-se do que ouviu e entendeu do *coachee*. Tem a finalidade de demonstrar compreensão e empatia, e não julgamento;
- Tomada de consciência: executa-se pela observação e é uma das ferramentas essenciais durante todo o processo, porque permitem o estabelecimento das metas a serem atingidas, sendo estas: mensuráveis, específicas, tangíveis e alcançáveis.

Proporciona aprendizado sobre padrões de enfoque do *coachee*: desejos, hábitos, sucessos entre outros;

- Roda da vida: promove comparação entre os níveis de contentamento atual e os desejados em diversas áreas da vida. “O centro da roda representa o ponto zero de satisfação (0%)” (CATALÃO & PENIM; 2011:109), e a outra extremidade o valor máximo, positivo, desejável e possível. A seguir, modelo de Roda da Vida:

Figura 01 – Roda da Vida



Fonte: IBC – Instituto Brasileiro de Coaching

A Roda da Vida representada pelo gráfico de pizza aborda os aspectos pessoais abaixo destacados:

- Relacionamento Familiar e Social: o modo de se relacionar com pessoas próximas;
- Lazer: tempo destinado para a ociosidade do indivíduo;
- Vida Financeira: Análise financeira sobre a rentabilidade;
- Intelecto: tempo gasto em investimento em sabedoria;
- Espiritualidade: avaliação dos preceitos e da fé;
- Relacionamento Íntimo: o relacionamento afetivo que se tem com outra pessoa;
- Profissional: análise de satisfação do trabalho,

- Saúde Física e Emocional: avaliação do corpo e da mente.
- Auto avaliação do *Coach*: meditação sistemática por parte do *coach* antes de começar o processo de *coaching*, averiguação de requisitos básicos como: capacidade técnica para levar o processo adiante, disponibilidade, bons níveis de inteligência emocional, maturidade pessoal e profissional.  
Igual ao *coachee*, o *coach* também deve dedicar-se no processo de autodesenvolvimento.
- Matriz SWOT (FOFA): *Análise SWOT* como também é conhecida, é uma ferramenta de gestão utilizada para avaliação estratégica dos ambientes externos e internos de uma organização. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).
  - ✓ Pontos fortes: São os fatores internos que irão ajudar na conquista do objetivo.
  - ✓ Oportunidades: São fatores externos que colaboram para a conquista.
  - ✓ Fraquezas: São fatores internos que podem estar atrapalhando a conquista.
  - ✓ Ameaças: São fatores externos que possivelmente poderão causar algum impacto negativo na conquista.
- Programação Neurolinguística – PNL: a Programação Neurolinguística fornece mudanças objetivas e claras atuando diretamente nas estruturas conscientes e inconscientes das pessoas, e ao conseguir informações de como o cérebro funciona e como se reage a certas situações, essa metodologia torna-se eficiente para o autoconhecimento e para a solução de problemas. Compreendendo as estruturas da mente e como essa se relaciona com a linguagem corporal e comportamental, fica mais fácil agir diretamente no foco do problema sem ser necessário obter um histórico da pessoa em questão. É uma maneira de treinar o cérebro para atingir os objetivos e agir da forma que o indivíduo achar necessário.
- Análise da Preferência Cerebral ou Perfil Comportamental: a Análise da Preferência Cerebral através do teste de perfil comportamental traça o perfil da pessoa baseado em um mapa comportamental que aponta qual a primazia cerebral de cada indivíduo e

como essas preferências determinam os valores e comportamentos que instigam as pessoas.

São elaborados quatro modelos que apontam características centrais de cada um dos perfis comportamentais, como: Idealização, Comunicação, Organização e Ação. Faz-se o uso de uma metáfora com alguns tipos de animais, se pode então dizer que Águia é idealizadora, o Gato – o comunicador, o Lobo – o organizado e o Tubarão – o executor.

### 2.3.8 Diferencial do *Coach*

O *coach* é um profissional que ajuda as pessoas a alcançarem metas tanto profissionais como pessoais. Nas organizações, opera como um consultor diferenciado, pois atua na área humana, no desenvolvimento de gestores, diretores, executivos e colaboradores, o que resulta mudanças positivas no deslocamento dos negócios e no trabalho. Resultados extraordinários só podem ser conquistados por pessoas extraordinárias. O *coaching* é o instrumento mais prático e potente para estabelecer equipes e pessoas de alto desempenho.

O grande diferencial do coach é o incentivo, a motivação e a demonstração através de comportamentos e valores, respeitando todos de forma igual, fazendo com que nenhuma vitória seja solitária.

## 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este artigo apresenta o resultado de uma pesquisa exploratória realizada com o *coach* Guilherme Licursi, que reside na cidade de Brasília, e teve como objetivos relatar como ocorre o processo de *coaching*, identificando a satisfação dos clientes e as melhorias sugeridas no processo.

A pesquisa exploratória, como o próprio nome indica, permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco conhecido, pouco explorado. Por ser uma pesquisa bastante específica, pode-se afirmar que ela assume a forma de um estudo de caso, sempre em consonância com outras fontes que darão base ao assunto abordado, como é o caso da pesquisa bibliográfica e das entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. (LAKATOS & MARCONI, 2010).

O desenvolvimento do artigo científico foi realizado a partir de pesquisa bibliográfica, pesquisa na *internet* e entrevista com o *coach*, buscando um vínculo entre a teoria e a prática na atividade do *coaching*; ressaltando quais as estratégias utilizadas. Para a realização da pesquisa foi utilizado o questionário onde foram feitas uma série de perguntas abertas aonde buscou-se as informações sobre quais são o público alvo do *coach* Guilherme Licursi, as etapas e processos que ocorrem em sua consultoria, quais as ferramentas mais utilizadas por ele durante esse trabalho e quais foram os resultados obtidos por ele durante a sua carreira profissional .

#### **4. O PROCESSO DE COACHING**

A seguir apresenta-se o resultado da pesquisa realizada com o *coach* Guilherme Licursi, que atua na cidade de Brasília/DF. A entrevista foi realizada no mês de julho do ano de 2015, e como mencionada na introdução, esta foi realizada por intermédio de e-mail.

##### **4.1 Descrição do Processo de *Coaching***

Na entrevista, Licursi diz que seu processo de *coaching* é bem simples. As pessoas o procuram geralmente quando estão enfrentando alguma dificuldade ou estão em dúvida quanto à tomada de alguma decisão.

A partir dessa demanda inicial o *coach* vai fazendo uma série de perguntas para elas irem se conhecendo um pouco mais. Depois dessa etapa de autoconhecimento, que pode durar de 20 minutos até uma hora de sessão, o profissional passa para as perguntas direcionadas ao problema. Nessa fase direciona as perguntas focado sempre na busca da solução dos problemas. Geralmente encontra algumas crenças que precisam ser quebradas e, com algumas técnicas, aos poucos vai conseguindo conduzir essas pessoas. Depois da quebra de crenças, a pessoa já está praticamente pronta para enfrentar a situação com metas definidas durante a etapa. Então finaliza o processo passando algumas tarefas para atingir essas metas. Esse processo pode durar uma sessão como pode durar até dez sessões, dependendo do tamanho do problema e da evolução da pessoa.

## 4.2 Público Alvo

Licursi afirma que não tem um público alvo específico, sendo seu público composto de pessoas que estão precisando solucionar um problema ou tomar alguma decisão importante na vida. Diz ainda, que já atendeu pessoas com demanda de organização de seus horários pessoais, pessoas com crise em relacionamento e pessoas que buscavam definir um objetivo para sua vida profissional.

## 4.3 Processos e Etapas da Consultoria

Segundo o consultor, a primeira etapa de sua sessão de *coaching* é levar o cliente até identificação do momento atual. Identificando seu real problema; a segunda etapa é a quebra de crenças limitantes quando existem; a terceira etapa é a fase de definição de metas para a conquista do objetivo ou estado desejado da pessoa; a quarta etapa é o estabelecimento de tarefas para a pessoa desempenhar a fim de chegar aos resultados esperados; e, a quinta etapa e finalização refere-se ao último processo que é o motivacional, o qual leva a pessoa para um estado de motivação que acaba ficando menos “dolorosa” a execução das tarefas.

Figura 02 – Etapas da Consultoria do *coach* Guilherme Licursi

- **A procura**
- **Perguntas de autoconhecimento**
- **Perguntas direcionadas ao problema**
- **Quebra de crenças**
- **Definição de metas**
- **Finalização**

Fonte: O Autor

## 4.4 Resultados

O *coach* assegura que até hoje só teve resultados positivos. Segundo ele, as pessoas conseguem enfrentar suas dificuldades e atingir seus objetivos, apresentando o *feedback* as

quais afirmam que foi um processo de extrema importância pois conseguiram o que viam como algo impossível de acontecer ou atingir. Não são resultados imediatos, porém, com o tempo esses resultados vão aparecendo. Existem resultados mais rápidos que são observados em apenas algumas semanas, mas, também existem resultados que demandam um tempo maior.

Para exemplificar, em caso, o resultado apareceu recentemente no momento em que uma pessoa, há dois anos, aproximadamente, o procurou buscando uma ajuda para encontrar um direcionamento profissional. Após passar por todo o processo de *coaching*, o *coach* foi a sua apresentação do TCC, que foi um dos objetivos que ela buscava, terminar sua faculdade, sendo que esse tipo de retorno é muito gratificante, saber que pode-se ajudar as pessoas a conquistarem seus objetivos, e mais ainda, quando recebe-se o reconhecimento do trabalho realizado.

#### 4.5 Ferramentas Utilizadas

O processo de Licursi é de modo singular, cada situação exige uma técnica ou uma ferramenta diferente. Porém, existem algumas ferramentas do *coaching*, que tiveram origem em matérias como administração e gestão da qualidade e são utilizadas em empresas, mas podem ser aplicadas ao processo de *coaching* com pessoas.

Uma ferramenta por ele utilizada constantemente é a famosa matriz SWOT (FOFA). Com ela é possível identificar as forças, oportunidades, fraquezas (pontos de melhoria) e as ameaças da situação atual do *coachee*. Essa ferramenta é importante para ter uma noção do momento atual e com isso poder começar a traçar algumas metas em direção ao objetivo ou estado desejado. Além dessa ideia de momento atual a matriz SWOT fornece informações que são muito importantes, por exemplo, as fraquezas, que na sua opinião é a situação mais delicada de se trabalhar. Demanda um certo tempo e cuidados para a pessoa poder evoluir e superar suas limitações e dificuldades.

Outra ferramenta que Licursi diz ser essencial para um processo de *coaching* é a Análise de Preferência Cerebral ou Perfil Comportamental. Com ela é possível identificar qual perfil da pessoa está mais em evidência no estado atual. Essa ferramenta é o famoso teste dos animais: lobo, águia, golfinho ou tubarão (algumas instituições utilizam o gato em vez do golfinho, mas as características do perfil são as mesmas). Essas informações são

importantíssimas para a definição das metas, pois, as pessoas são diferentes e reagem de maneiras diferentes perante uma mesma situação.

Quando trabalha com um *coaching* voltado para concurso público ou somente para estudos, é utilizada uma ferramenta da área da Programação Neurolinguística – PNL chamada de Teste do Sistema Representacional. Com esse teste é possível identificar a maneira de como a pessoa aprende melhor e reage aos estímulos do ambiente. São quatro perfis: visual, auditivo, sinestésico e digital. Cada pessoa possui características que estão presentes em todos os perfis, porém existe um perfil que sobressai perante os demais e é baseado nessas informações que são iniciados os trabalhos de aprendizado com os *coachees*.

Para Licursi “o *feedback* não é uma ferramenta do *coaching*, embora existam “doutrinas” que o consideram, porém o *feedback* é algo essencial que está presente dentro e fora das sessões. Sem o retorno do *coachee*, o processo de *coaching* fica muito complicado de ser realizado. Na verdade, o *feedback* é importante em qualquer trabalho que se faça, seja empresarial ou pessoal. Ele faz parte de um processo de evolução e melhoria contínua.”

As ferramentas famosas do *coaching* como a Roda da Vida, Roda dos Valores, não são tão utilizadas pelo o *coach*, já que geralmente as pessoas que o procuram buscam a realização de um objetivo específico, onde as mesmas já possuem a ideia do estado desejado e o que falta é somente o estabelecimento de metas e o planejamento das ações.

Essas ferramentas que trabalham mais uma visão emocional do *coaching* geralmente são aplicadas em processos com pessoas que se enquadram no *coaching life*, uma das modalidades que criaram para o *coaching*. Em seus trabalhos foram poucos utilizados, mas, isso não significa que não sejam boas, só precisam ser utilizadas nas horas e situações certas.

Da mesma forma que cada *coachee* tem um perfil, cada *coaching* também tem, o de Guilherme Licursi se define mais pela prática motivacional, mais racional e menos emocional, pois, segundo ele, hoje as pessoas não querem “perder” muito tempo, buscando especializar-se em resultados mais imediatos. Sendo assim o seu processo é de bastante objetividade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa exploratória realizada com o *coach* Guilherme Licursi proporcionou uma melhor visão de como é o trabalho desse profissional na prática, como se desenrola esse processo que vem tomado uma grande proporção nos últimos anos. O que se verificou foi que é um processo muito simples e objetivo. Mostraram-se quais as finalidades e como são usadas as principais ferramentas na consultoria prestada pelo *coach* e os resultados positivos, que até então, o profissional vem alcançando.

O *coaching* vem ganhando uma grande ênfase no ambiente empresarial e tê-lo como uma ferramenta acarreta diversos benefícios nas estratégias e planejamentos organizacionais e isso se deve pelo fato do processo ser ágil e de fácil operacionalização, além de assegurar resultados muito positivos para as empresas.

O processo de *coaching* é uma ferramenta que unifica aspectos profissionais e pessoais ao mesmo tempo porque ele permite que a pessoa modifique fatores que não agregam o seu desenvolvimento e isso faz com que novos aprendizados e oportunidades surjam oferecendo novos anseios e desejos de crescimento. É capaz de obter resultados bastante pontuais, pois o seu foco está direcionado aos aspectos motivacionais como a autoconfiança e a auto percepção do profissional.

É de grande importância que o *coach* seja determinado e que tenha força para superar desafios durante o processo. Para que o *coach* e o *coachee* criem uma boa relação é necessário que haja emoção, pois é ela que irá sustentar a trajetória do processo até a obtenção do resultado. A emoção se faz necessária porque sem esta o caminho a ser percorrido fica árduo, com ela há energia, determinação e principalmente confiança e isso faz com que o processo de *coaching* seja bem sucedido.

O *Coaching* nas empresas surgiu diante da necessidade dos profissionais conversarem sobre o seu desempenho e obterem um *feedback* sobre seus resultados alcançados dentro da organização e também pela vantagem que as organizações visualizaram em investir no desenvolvimento do seu capital humano.

O *coach* faz com que o cliente supere as barreiras que o estejam atrapalhando para que este consiga alcançar as metas que almeja. Mais do que ensinar o *coach* ajuda o *coachee* a aprender induzindo a pessoa a ter uma vida profissional e pessoal mais feliz e satisfatória.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Anne. **Coaching**: um parceiro para o seu sucesso. 9.ed. São Paulo: Ed. Gente, 1999.
- CATALÃO, João Alberto; PENIM, Ana Teresa. **Ferramentas de Coaching**. Lisboa, Portugal: Lidel, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: Teoria, Processo e Prática. São Paulo: McGrawHill, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas** .3º Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos**: Coaching e Mentoring - as Novas Ferramentas da Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração**, v. 33, n. 2, p. 90-94, 1998.
- GAGLIONONE, L. C. Coaching. **Apostila Módulo Pós-graduação EAD de Coaching**. Curitiba: Uninter, 2012.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 17º edição (trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães) RJ: Sextante, 2004.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- MARQUES, José Alberto. **Roda da vida, o que é e como funciona?**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/conheca-a-ferramenta-roda-da-vida-no-coaching/>>. Acesso em: 09/11/2015
- MOTTA, F.C.P; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- MOURA, Dayane Salomé Gomes de. **Coaching como ferramenta gerencial**. 2007. 32f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Faculdades de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília-DF. 2007.
- O'NEILL, Mary Beth. **Treinando executivos**: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios. São Paulo: Ed. Futura, 2001.

VALENTE, Carla. **Tornando-se um *leader coach***. Cap.6, p.49 Team&Leader Coaching. 1ª Ed. – São Paulo: Ed. Ser Mais, 2014.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de Pessoal: Os Melhores Métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.