

# A IMPORTÂNCIA DO COACHING NAS ORGANIZAÇÕES TENDO EM VISTA A CULTURA ORGANIZACIONAL

## **Bruno Eckert Bertuol**

Graduado no curso de Administração e cursando especialização em Gestão Pública e Privada na Faculdade de Tecnologia e Ciências do Norte do Paraná – FATECIE.

## **Jefferson Shiroshima**

Graduado no curso de Administração e cursando especialização em Gestão Pública e Privada na Faculdade de Tecnologia e Ciências do Norte do Paraná – FATECIE.

## **Victor Vinicius Biazon**

Professor e Coordenador de curso, Graduado em Administração – FECEA, Mestre em Administração - FPL, Doutorando em Comunicação Social – UMESP

### **Resumo:**

Atualmente a palavra coaching esta sendo comumente utilizada e discutida nas áreas empresariais e pessoais, este trabalho apresenta como questão norteadora deste trabalho: como se dá o processo de implementação do coaching nas organizações tendo em vista a mudança de cultura organizacional? A partir de uma pesquisa exploratória, qualitativa e bibliográfica na qual se apresenta a relação do coaching com a consultoria e o mentoring, assim como ferramentas e metodologias de aplicação como: ferramentas de Assessment, ou ferramentas de análise de perfil; feedback 360 graus projetivo, Roda da Vida; Diário de Bordo; 5W2H e a Tríade do Tempo. Considera-se que o processo de implantação da cultura coaching em uma organização tem início na mudança da cultura organizacional de maneira estratégica onde devem somar esforços para alcançar os fins desejados, necessitando da participação de todos os integrantes.

**Palavras-chave:** *coach; coaching; leadercoach; mentoring;*

## INTRODUÇÃO

Tendo em mente a velocidade das mudanças e inovações tecnológicas nas mais diversas áreas, pode-se assimilar a necessidade destas com as pessoas em suas vidas pessoais e profissionais, Colletto (2005) fala que há algum tempo não existia a necessidade de uma melhora contínua das pessoas devido à baixa velocidade de realização de pesquisas “As oportunidades eram diferentes e o conhecimento adquirido durava mais”, mas nos dias atuais não é possível negar o quão rápido e fácil é obter informações sobre qualquer assunto, o autor afirma que o aprimoramento pessoal e “a atualização profissional deixou de ser uma opção para ser também uma condição e uma necessidade dentro do exercício da profissão”.

Regato (2014, p.151) diz que “as mudanças hoje são mais que obrigatórias, devido ao processo de globalização” e ainda afirma que “não há possibilidade de modificações se não houver mudança na cultura”.

Juntamente com o crescente fluxo de informações atrelado a necessidade de um aprimoramento, nas diversas áreas que compõem um profissional, surgem vários métodos para facilitar que esse aconteça, dentre estes o *mentoring*, o *coaching* e consultoria. Gomes (2015, p.55) afirma que “a escolha do processo adequado à nossa realidade implica assertividade decisória em nosso autodesenvolvimento”.

Sobre esta inovação Gyves (2014) esclarece que *coaching* não é uma ciência exata, já que pode ser usada para atingir os mais diferentes tipos de finalidades desde pessoais a empresariais, mas basicamente, existem quatro tipos de *coaching*: de Vida; de Negócios; de Executivo; e de Carreira. Onde o primeiro tem um foco mais abrangente buscando atender os diferentes aspectos da vida, o segundo é voltado aos donos de pequenas e médias empresas para lhes fornecer uma visão sistêmica sobre seu negócio e transformá-lo em um líder de forma a garantir o crescimento de seu empreendimento, o terceiro busca atender aos profissionais das grandes organizações com interesse melhorar desempenho, e o último aos que buscam iniciar uma nova carreira ou mudar da que estão.

Desta forma apresenta-se como questão norteadora deste trabalho: como se dá o processo de implementação do *coaching* nas organizações tendo em vista a mudança de cultura organizacional? Para que seja possível responder a esta questão, faz-se necessário a definição de cultura organizacional, definição de *coaching* e a distinção de outras definições

que possam ser confundidas com esta como, por exemplo, *mentoring* e consultoria, além de definir algumas vantagens para a implantação da cultura *coaching* e as ferramentas que facilitem este processo.

Tendo como foco o *coaching* empresarial e tendo em vista suas características aplicadas no mundo corporativo esta pesquisa se justifica por acreditar que esta ferramenta gerará impactos no cotidiano dos envolvidos e conseqüentemente aceitação e discordância. Nascimento (2015, p.67) diz que “a cultura *coaching* tem por objetivo ser um mecanismo que utiliza de ferramentas poderosas para levar as organizações a colherem resultados jamais atingidos, utilizando de uma metodologia assertiva”. Marques (2013, p.121) afirma que “implementar a cultura de *coaching* nas empresas acelera resultados e metas, assim como transforma o ambiente a fim de que as pessoas convivam melhor”.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa é do tipo exploratória, que para Gil (2012, p.27) tem como principal finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”, o autor ainda afirma que “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

A natureza é do tipo qualitativa, que para Richardson (2015, p.79) “além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”, o autor ainda utiliza como exemplo de uma pesquisa qualitativa a medição do grau de interação de determinado grupo social.

Método para coleta de dados (delineamento) da pesquisa foi bibliográfica, que segundo Gil (2012, p.50) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Como método de análise de conteúdo é do tipo sistematização que de acordo com Richardson (2015, p.223) significa que para “testar diversas hipóteses o pesquisador deve analisar todo o material disponível, tanto aquele que apoia as suas hipóteses quanto os que

não as apóiam”. As análises foram feitas com base nas categorias: conceitos; diferenciações e similaridades entre os processos; metodologias e ferramentas para implantação.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 O *coaching* e a cultura organizacional**

Nascimento (2015, p.27) define a cultura organizacional como sendo a personalidade de uma organização “é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum” e afirma que os fundadores “são os agentes principais do desenvolvimento da cultura organizacional, pois é a partir da visão deles que as primeiras ‘regras comportamentais’ são formadas”.

Já Regato (2014, p.148) diz que cultura organizacional é “é um fator de interação e relacionamento típicos de determinada organização”, e também afirma que cada organização/empresa, formada por diferentes indivíduos, possui suas próprias características com uma cultura única e com valores diferenciados das demais, e que esta cultura está diretamente ligada a missão e, portanto, ao desempenho dos seus funcionários, alterando o resultado da empresa positiva ou negativamente de acordo com a influência que a cultura tem sobre o clima organizacional.

É possível que haja resistência dos indivíduos ao que está posto como cultura. Este é justamente o pensamento de Bitencourt (2010, p.322) que atribui-se a cultura organizacional a “culpabilidade por todas as mazelas e resistências que assolam o espaço/tempo das empresas, organizações e instituições”.

Regato (2014, p.154) diz ser possível “observar honestos esforços em varias empresas para a implantação de mudanças, mas, em poucas, os programas levam aos objetivos de forma duradoura e consistente”, e ainda afirma que isto ocorre, pois no início de qualquer mudança há um entusiasmo inicial que leva as mudanças a ocorrerem, mas se estas não ocorrerem de acordo com a cultura organizacional, ou até mesmo mudando esta cultura, em pouco tempo esse entusiasmo desaparecerá e com ele as mudanças alcançadas, retornando então ao ponto inicial sem alterações.

Deve ser levado em consideração também que ao se passo que a cultura organizacional sofre alterações é preciso criar certo cuidado para que os funcionários possam conhecer esses novos padrões relacionamento, pois certamente afetará sua identidade. Nascimento (2015, p.66) ainda fala que “é importante que na implantação dessa nova cultura o individuo tome conhecimento de sua nova identidade”.

Mas como a cultura organizacional está relacionada com o *coaching*? Para compreender esta relação, antes se faz necessário compreender melhor seu conceito. Segundo o dicionário Michaelis (2016) a palavra *coaching*, de origem da língua inglesa, significa treinamento/instrução, para Barbosa (2016, online) “a palavra *Coaching* foi utilizada pela primeira vez para designar uma “carruagem de quatro rodas”. A relação existente é a de que o *Coaching* leva alguém a algum lugar”.

Marques (2013, p.154) define *coaching* como sendo um processo que visa aumentar o desempenho de um individuo, trazendo efeitos positivos “através de metodologias, ferramentas e técnicas por um profissional (*coach*) em uma parceria sinérgica e dinâmica com o cliente (*coachee*)”. Desta forma é possível compreender o processo de orientação como *coaching*, o orientador ou aquele que conduz o processo como *coach*, e o orientado ou cliente denomina-se como *coachee*. Marques (2013, p.121) também define *leadercoach* como sendo “um líder com técnicas e ferramentas do *coaching* que tem como principal foco o desenvolvimento das pessoas que compõem a organização, entendendo que por meio das pessoas se consegue alcançar os objetivos”.

Nascimento (2015, p.47) entende *coahcing* como o processo onde o *coach* auxilia o *coachee* a “identificar seus objetivos e a definir quais ações irão levar à sua realização”, tanto quanto “potencializar as ações em prol de um menor prazo para sua realização ou obter um melhor resultado”, portanto o processo de mudança de estado será definido pelo *coachee*, assim como afirmado por Nascimento (2015, p.47-48) “a escolha é sempre do *coachee* quanto ao caminho a escolher”, cabendo ao *coach* utilizar-se de seus conhecimentos para auxiliar nas decisões, “o *coach* utiliza de seus conhecimentos para especificar as decisões de seu cliente de modo que o mesmo aumente a sua percepção a respeito da importância da sua mudança”.

Gyves (2014) afirma que “Todo o trabalho é feito através de questionamentos, levando o próprio *coachee* a entender e buscar suas soluções”. Para Pinheiro (2015) o *coach* deve “formação e experiência necessárias para auxiliar o seu *Coachee*, cliente, nesta jornada”.

Gomes (2015, p.55) afirma que o processo de *coaching* tem como fundamento “o princípio da maiêutica socrática, ou seja, por meio de perguntas e análise das respostas, de maneira consecutiva, o indivíduo é levado à reflexão sobre si mesmo e ao encontro de todas as respostas em si mesmo”.

Lages (2014, p.17) diz que “existem diferentes tipos de *coaching*, mas as habilidades envolvidas são as mesmas; somente aplicadas a áreas diferentes”, dentre os diversos tipos, o autor exemplifica alguns, como: *Coaching* de vida; *Coaching* executivo; *Coaching* empresarial; *Coaching* de carreira; e *Coaching* esportivo. Para Pinheiro (2015, online) “em essência os modelos diferem pouco entre si e, na prática, representam mais uma proposta mercadológica do que metodológica”.

Portanto, o processo de *coaching* pode apresentar diferentes abordagens de acordo com o foco de atendimento, o portal da Academia Brasileira de *Coaching* (cuja data não foi encontrada) apresenta que o *coaching* pode ser abordado de maneira formal, como exemplo “a pessoa é pouco efetiva em seus relacionamentos interpessoais e contrata um *Coach* para produzir mudanças nesse sentido”, e de maneira informal, como exemplo “empresário que aplica a habilidade de *Coaching* com seus colaboradores durante simples conversa, ou Pais que se utilizam da mesma habilidade na educação e correção dos filhos”, portanto a abordagem informal de *coaching* é utilizada nas organizações pelos gestores com seus subordinados, mesmo sem conhecer metodologias de aplicação, buscando uma melhoria no desempenho de sua equipe,

Marques (2013, p.122) diz que *coaching* é uma cultura que transforma onde a “hierarquia dá lugar ao apoio, a culpa dá lugar às avaliações sem pré-julgamentos, o espírito colaborativo sobrepõe o individualismo, a pressão do trabalho se transforma em desafios, a motivação aumenta e o resultado acelera”. Já para Regato (2014, p.162) “liderar envolve a capacidade de conseguir resultados, incluindo-se o seguimento de normas reguladoras, sem que os meios de coerção precisem ser utilizados”.

Nascimento (2015, p.62) fala que “nos dias atuais as organizações necessitam de líderes fortes, aptos e rápidos, mas, sobretudo flexíveis, empáticos e que inspirem os seus colaboradores a darem mais de si e serem sempre melhores”.

Marques (2013, p.47) expõe sobre a figura do *leadercoach* que tem como objetivo “auxiliar a sua equipe no aprendizado para conseguir estruturar pensamentos por si própria e não esperar que tudo parta do líder”. O autor ainda afirma que afirma que o *leadercoach* é um estilo de liderança cada vez mais exigido pelo mercado, e também diferencia o chefe do *leadercoach* falando que este “é focado muito mais nas pessoas, se preocupando em motivá-las, desenvolvê-las e compartilhar os louros de cada conquista com todos, reconhecendo que esta só foi possível devido a participação e envolvimento de cada um” (p.197).

Regato (2014, p.151) afirma que “não há possibilidade de modificações se não houver mudança de cultura”. O autor também diz que esta mudança de ordem cultural nas organizações traz consigo mudanças nos colaboradores e em suas necessidades, atitudes e expectativas.

Para Nascimento (2015, p.89) “o processo de criação de uma Cultura *Coaching* deve ser estruturado estrategicamente, de forma a contextualizar todos os esforços e a canalizá-los para os fins desejados”, o autor ainda fala sobre as dificuldades a serem enfrentadas nesta implantação de uma nova cultura e que esta tarefa será feita lentamente e necessitará da participação de todos os grupos que compõem a organização, Regato (2014, p.154) afirma que “a mudança acontece, antes de tudo, no âmbito cultural, para depois atingir processos e recursos”.

“Quanto mais consistente for a cultura, mais difícil será a sua mudança em direções opostas aos seus valores, uma vez que ela funciona como um anteparo que afasta a organização de tais inovações”(ZANELLI, 2004, p.439).

### **3.2 *Coaching* e sua relação com a Consultoria e *Mentoring***

O *coaching* é uma modalidade que se diferencia de outras ações empresariais já conhecidas como a consultoria. Entendendo que a consultoria é um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, para a análise de problemas da organização (CROCCO 2010, p.8). Uma característica importante da consultoria é que seja realizada por pessoas externas, cujo objetivo é fornecer aos executivos um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

O autor ainda diz que a consultoria pode se entendida como necessária aos empresários por três motivos: a necessidade de maior conhecimento, falta de tempo e política empresarial. Crocco (2010, p.65-67) distingue o consultor como sendo interno ou externo onde o primeiro “não faz parte do problema a ser analisado e resolvido, mas pertence a uma unidade que presta serviços dentro da organização”, tendo, portanto que responde a uma hierarquia corporativa enquanto o consultor externo, também, “está fora da empresa e de seu sistema, e sujeito a normas, procedimentos, relações e valores definidos em contrato especialmente estabelecido para a realização de determinados trabalhos”.

Outro termo ou ramo de atuação contemporâneo é o *Mentoring* que conforme Gomes (2015, p.27-50) trata-se de “um processo no qual um profissional experiente assume a responsabilidade de ajudar um profissional iniciante a melhorar seu desempenho, a exercer novas funções, a desenvolver sua carreira”. O processo de *mentoring* é composto por “reflexões e direcionamentos estratégicos acerca da própria carreira, aconselhamentos sobre dilemas profissionais, posturas no desenvolvimento do trabalho, além de insights que advêm do processo de interação entre mentor e mentorado” (p.49).

Gomes (2015, p.27) afirma que *coaching* e *mentoring* se aproximam, pois ambos “não são produtos acabados; ao contrário, são processos. São relações de troca, ou seja, vias de mão dupla”.

Para Nascimento (2015, p.49) o *mentoring* difere-se de *coaching* no ponto em que enquanto o primeiro “o profissional expõe sua opinião sobre os pontos de insatisfação apresentado pelo cliente” e tem como foco o desenvolvimento de uma habilidade em específico, enquanto no processo de *coaching* “não expõe sua opinião sobre os objetivos do *coachee*, mas tão somente o questiona para que a compreensão e motivação do *coachee* se mantenham elevadas”, preparando-o não somente para assumir um cargo ou função em específico, mas sim para direcionar suas ações conforme seus objetivos profissionais e de vida. Gomes (2015, p.51) afirma que o processo de *mentoring* não possui “um número mínimo ou máximo de encontros (sessões) exigidos à mentoria; um espaço de tempo mínimo ou máximo entre um encontro (sessão) e outro; o retorno ao mentor anterior; vários encontros”.

Nascimento (2015, p.49) também diferencia *coaching* de outras abordagens pelo fato de que “o *coaching* trabalhará sempre partindo do hoje, que é chamado de estado atual, para o futuro, estado desejado”.

### **3.3 Metodologias e ferramentas de execução do *coaching***

Nesta sessão serão abordadas algumas ferramentas bem como metodologias consideradas para implantação do *coaching* como: ferramentas de *Assessment*, ou ferramentas de análise de perfil; *feedback* 360 graus projetivo, Roda da Vida; Diário de Bordo; 5W2H e a Tríade do Tempo.

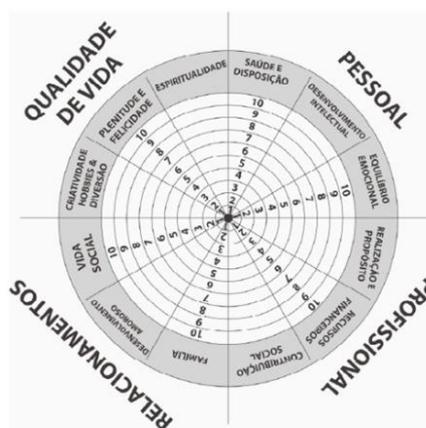
De acordo com Braga (2010) as ferramentas de *Assessment*, ou ferramentas de análise de perfil são essenciais e estão sendo utilizadas frequentemente por profissionais para a identificação e desenvolvimento de talentos de alta performance. Esta ferramenta realiza um processo de diagnóstico de competência, comportamento e potencialidade para que a carreira do profissional corresponda com a sua competência e o potencial ainda não explorado, realizando um plano de ação para poder desenvolver o seu potencial. Com o objetivo de verificar e mapear o conjunto de competências individuais ou em grupos onde é verificado o nível de harmonia entre as características profissionais juntamente com as competências exigidas para cada situação na organização.

Tem como a metodologia compreender e definir os objetivos e aspectos que forem mapeados com um cuidado específica na análise das competências, aplicação das ferramentas avaliativas, o apoio por completo a empresa conforme as conseqüências do processo, a elaboração de um programa de desenvolvimento por competências para ambas as partes e o *feedback* para a empresa e para os avaliados com um levantamento do que se foi analisado.

Conforme Marques (2016) o *Feedback* 360 graus projetivo, são perguntas que projeta o indivíduo a refletir sobre a percepção que os participantes possuem a partir do ponto de vista alheio. Possibilitando ao *coachee* tenha percepções de suas influências e comportamentos ao seu entorno, contribuindo para melhorar suas relações, influencia, entre outras características. Ao contrário do *Feedback* 360° onde não é custoso e sem dificuldades de aplicação. No *Feedback* 360° projetivo as informações adquiridas são o que acredita ser a opinião dos mais próximos ao seu respeito.

A Roda da Vida trata-se de uma ferramenta de mapeamento entre diferentes contextos influenciando no exercício da atividade por sua vez é uma técnica de avaliação pessoal onde são separadas em setores essenciais para um equilíbrio pessoal e profissional, as ferramentas de Roda como, por exemplo, Roda da Liderança, Roda do Vendedor, Roda da Mudança de Padrão, entre outras, a realização destas avaliações e a aplicação são semelhantes, onde a pontuação está diretamente ligado a satisfação em que possui a cada área e ligados aos itens avaliados, ao término destas avaliações o indivíduo saberá onde dar mais ênfase na área que tem maior dificuldade para assim poder sentir realizado e satisfeito e buscar a melhora nos seus pontos fracos (MARQUES, 2013).

Figura 1: Roda da Vida - Analise os diversos setores de sua vida



Fonte: Marques (2013)

A ferramenta Diário de Bordo, conforme Marques (2016) teve origem nas navegações marítimas onde existia o diário de bordo, que por sua vez era um caderno que era acessível à tripulação para realizar anotações sobre tudo o que ocorria durante o decorrer da navegação concentrando tudo o que era de mais importante sobre as informações. O uso do diário de bordo é freqüente ver com cientistas que fazem anotações de suas pesquisas e investigações para partilharem suas experiências com outros cientistas.

O autor diz ainda que no processo de *coaching* esta ferramenta seja utilizada em cinco etapas, onde na primeira etapa esta ligada a ferramenta do *feedback* diário faz com que a pessoa avalie os aspectos positivos do dia a dia gerando um estado de receptividade, *rapport* uma ferramenta do processo evolutivo. Na segunda etapa, a ferramenta de resignificação diária para dar um novo significado as falhas, deslizos ou obstáculos gerando uma autoaceitação e autocura do dia a dia. Na terceira etapa utiliza-se a ferramenta de

planejamento diário que tem como idéia projetar, sonhar e planejar para o dia seguinte tendo o foco uma situação esperada em médio prazo. A quarta etapa por sua vez, esta ligada a ferramenta chamada gratidão que se enumera três bênçãos como acontecimentos, emoções ou fatos positivos, sentimentos ou conquistas referente ao dia que esta ligada diretamente ao aprendizado. O quinto e ultimo passo é a recapitulação e a desconexão, refletindo sobre os quatro passos anteriores e aprendendo com a própria historia entre erros e acertos.

Outra ferramenta chamada 5W2H é muito utilizada para planos de ação e plano de negócios. Essa ferramenta facilita e agiliza as ações. Funciona como um *checklist* de certas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível e auxilia como um mapeamento destas atividades (MARQUES, 2013).

O 5W2H origina-se das iniciais de sete perguntas em inglês onde as respostas para as 7 perguntas te ajudará a fazer um planejamento, possibilitando monitorar os seus objetivos e suas ações.

- **What?** - O que será feito para alcançar o objetivo principal (ações, etapas, descrição).
  - **Why?** - Por que será feito (justificativa, motivo, descrever os benefícios que cada ação trará).
  - **Where?** - Onde será feito (local).
  - **When?** - Quando será feito (prazo, datas, tempo).
  - **Who?** - Por quem será feito (responsabilidade pela ação).
  - **How?** - Como será feito (método, processo, detalhar como cada ação deve ser executada).
  - **Howmuch?** - Quanto custará fazer (gastos ou custos envolvidos, verificação da viabilidade).
- PLANO DE ACAO 5W2H EXPANDIDO é o mesmo 5W2H, porém, inclui dois itens que são:

- Elementos limitantes: Descrevem-se tudo o que pode dificultar o cumprimento da tarefa.
- Recursos necessários: Descrevem-se quais recursos (materiais ou emocionais) será necessário para cada ação.

Para Marques (2013, p.154) a Tríade do Tempo é um modelo de classificação podendo ser gráfica ou percentual de como o individuo utiliza as horas, possibilitando analisar sua gestão do tempo separando suas atividades em três prioridades, importantes, urgentes e circunstanciais. Geralmente a maioria das pessoas passa mais tempo realizando coisas

circunstanciais e urgentes, onde por sua vez estas urgentes deveriam ser feitas enquanto eram importantes.

Essas ferramentas e metodologias aqui citadas podem ser aplicadas de forma como instrumentos de levantamentos de dados que contribuirão durante a jornada do *coaching* para um maior entendimento do *coachee* pelo *coach*, visando melhorias e possibilitando o aumento de performance, o conhecimento e a utilização das ferramentas de *coaching* são essenciais para poder alavancar seu cliente.

## CONSIDERAÇÕES

Fica claro aqui que o *Coach* deve ter uma experiência notada para que possa auxiliar o *Coachee* no processo de *Coaching*, ou seja, para ajudar primeiro deve estar mergulhado em um processo, como exemplo de *auto-coaching* onde a pessoa deve ser o *Coach* e o *Coachee* no seu próprio processo de *Coaching*.

Respondendo ao objetivo de definir cultura organizacional, utilizaram-se conceitos de Nascimento (2015); Marques (2013); Regato (2014); Bitencourt (2010), resumidamente é possível dizer que são as características individuais das empresas, sua personalidade, os valores e crenças em que os integrantes de uma organização acreditam, e possuem em comum.

Respondendo ao objetivo de definir *coaching*, através do dicionário Michaelis (2016); Barbosa (2016); Marques (2013); Gyves (2014); Gomes (2015); Lages (2014); Pinheiro (2015); e Nascimento (2015), é possível dizer este é o processo onde o *coach* ajuda seus *coachee`s* a identificar os objetivos e definir ações para realizá-los. Na prática, é uma pessoa que pode ser conhecida como treinador auxiliando outra pessoa, ou ela mesmo através do *auto-coaching*, a traçar meios de como alcançar seus objetivos, nunca dando a resposta, mas sim instigando-o a pensar no como fazer para sair daqui e chegar lá.

Respondendo ao objetivo de distinguir *coaching* dos demais métodos, a partir do que foi exposto, há diferenças conceituais como visto em Nascimento (2015); Crocco (2010) e Marques (2013). O processo de *mentoring* será realizado com um indivíduo mostrando a este como fazer, enquanto o processo de *coaching* deixa o próprio *coachee* buscar este caminho, o

*coach* apenas o auxilia no processo. Já a consultoria é um processo realizado por uma ou mais pessoas para analisar os problemas e possíveis soluções para uma organização enquanto o *coaching* busca uma mudança de estado para o indivíduo tanto para o profissional quanto para o pessoal, ambos os métodos se aproximam na visão que possuem, pois a busca pelo objetivo é de extrema importância).

Pode-se notar que o *coaching*, o *mentoring* e a consultoria tem pontos que se distanciam e desta forma os diferenciam, mas também possuem semelhanças e dentre elas se destaca o objetivo principal destes métodos, que é o aprimoramento, a mudança de estado do hoje, estado atual, para um amanhã melhor, estado futuro desejado.

Respondendo ao objetivo de definir vantagens sobre a implantação de uma cultura *coaching*, a que mais se destaca é a de que através da atuação de um *leadercoach*, que se utiliza das ferramentas de *coaching* para acelerar o desenvolvimento dos indivíduos que compõem a organização, o desempenho individual e conseqüentemente coletivo da empresa tende a ser maior, facilitando o alcance de suas metas, pois é através das pessoas que se faz possível alcançar os objetivos e metas traçados pela empresa (MARQUES, 2013), é possível atribuir grande parte da culpa pelo baixo rendimento dos indivíduos à cultura organizacional atual (BITENCOURT, 2010).

Respondendo ao objetivo de explicar sobre algumas ferramentas de *coaching* que podem ser um processo de aceleração de metas e objetivos ocorrendo de forma planejada e assertiva tendo em vista a constante melhoria dos resultados do indivíduo ou do grupo fazendo de uma forma que possa levá-lo a reflexão tornando um conhecedor de si mesmo, tanto profissional quanto pessoal e com seu desenvolvimento sobre estes aspectos e a explanação de seus objetivos através de metas bem definidas.

Tais ferramentas de *Assessment*, ou ferramentas de análise de perfil; *feedback* 360 graus projetivo, Roda da Vida; Diário de Bordo; 5W2H e a Tríade do Tempo, possuem a essência de diversas ciências do comportamento humano, que estão em constantes aperfeiçoamentos tanto para aos *coachee`s* que são os clientes quanto para os *coach* que são os profissionais que possam identificar melhor as dificuldades e analisar o melhor caminho para atingir os objetivos estabelecidos possibilitando alcançar com êxito.

Sendo assim, a partir do entendimento até aqui obtido, respondendo a questão de como se dá o processo de implementação do *coaching* nas organizações tendo em vista a mudança de cultura organizacional, entende-se que o processo de implantação da cultura *coaching* em uma organização tem início na mudança da cultura organizacional de maneira estratégica onde devem somar esforços para alcançar os fins desejados, necessitando da participação de todos os integrantes (NASCIMENTO, 2015), pois, não há possibilidade de mudanças significativas e duradouras sem que antes se altere a cultura organizacional para que seja possível então observar alterações nos processos (REGATO, 2014), nesta transformação a hierarquia se transformará em apoio, a culpa em avaliações sem pré-julgamentos, o individualismo em colaboração, a cobrança por resultados em desafios, a motivação individual terá um aumento significativo (MARQUES, 2013).

Vale lembrar que para que isso seja possível a figura do líder deve se transformar no já mencionado *leadercoach* que é, sobretudo flexível, empático e inspirador na visão de seus colaboradores, possibilitando uma liderança em relação aos subordinados e não a necessidade de chefia (NASCIMENTO, 2015), mas antes de apaixonar-se pela cultura *coaching* e exigir mudanças em qualquer área, é necessário saber que quanto mais antiga a empresa, ou seja, consiste e forte for a cultura maior será a dificuldade e desafio em mudar, algumas vezes em direções apostas aos valores que já possuem (ZANELLI, 2004).

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA BRASILEIRA DE COACHING. (S/d). **Quais os tipos e nichos do coaching?**. Disponível em <<http://www.academiadecoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/quais-os-tipos-e-nichos-de-coaching/>> Acessado em 14 Jun 2016.

BARBOSA, Adi. (2016). **Origem do coach, o que é e quais são os tipos de coach**. Disponível em <<http://www.adibarbosa.com/origem-do-coach-o-que-e-e-quais-sao-os-tipos-de-coaching/>>. Acessado em 14 Jun 2016.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

COLLETTI, Armando Dal. (2005) **A importância do aperfeiçoamento profissional**. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u17270.shtml>> Acessado em 16 Nov 2016.

CROCCO, Luciano. **Consultoria empresarial**. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

DICIONÁRIO, Michaelis. (2016). **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>> Acessado em 14 Jun 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. – 5 reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

GOMES, Ana Paula CortatZambrotti. **Coaching e Mentoring**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

GYVES, Alejandro de. (2014) **Você conhece os diferentes tipos de Coaching?** Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/9196/voce-conhece-os-diferentes-tipos-de-coaching.html>> Acessado em 14 Jun 2016.

LAGES, Andrea. **Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros: como ser um coach máster**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2014.

NASCIMENTO, Wilson. **Implantação da cultura coaching em organizações**. 1 ed. São Paulo: Editora Ser Mais, 2015.

MARQUES, José Roberto. **LeaderCoach– Coaching como Filosofia de Liderança**. 2 ed. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

\_\_\_\_\_. **O Poder do coaching: ferramentas, foco e resultado**. 1 ed. Goiânia: Editora IBC, 2013.

MARQUES, José Roberto. (2013) **Roda da Vida - Analise os diversos setores de sua vida** Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/conheca-ferramenta-roda-vida-coaching/>>

PINHEIRO, Aguilar. (2015) **COACHING: O que são os modelos?**. Disponível em <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/coaching-o-que-so-os-modelos/>> Acessado em 14 Jun 2016.

REGATO, Vilma Cardoso. **Psicologia nas organizações**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. – 16 reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

ZANELLI, José Carlos. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 1 ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2004.