



A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE COACHING INTERNO NO DESENVOLVIMENTO DO COLABORADOR E NO ALCANCE DOS RESULTADOS

Francielle de Nazaré Fernandes Teodoro
francy.fernandez@hotmail.com
Uniasselvi-Fadesc

Helio Alves da Cruz
adm.helio@bol.com.br
Uniasselvi/Fadesc

Resumo: Aborda-se neste artigo, o processo de coaching, a importância desse processo para empresa e colaborador e de forma detalhada o coaching interno, os resultados que esse processo reflete no desenvolvimento do colaborador e apresenta ainda o processo como alternativa para o alcance dos resultados corporativos. Justifica-se a necessidade de abordar esse tema o fato de que empresas e colaboradores precisam ter seus interesses alinhados, porém ambos buscam os resultados nesse processo de forma individualizada. Para conseguir atingir os objetivos deste artigo, usou-se a metodologia científica com métodos adequados, sendo usada a pesquisa bibliográfica e de campo através do método dedutivo, do tipo qualitativo, foram realizadas entrevistas pessoais com profissionais da área de coaching, psicologia e recursos humanos. E por fim com base na pesquisa percebe-se que é mais viável para os resultados ter um profissional que conhece a cultura organizacional e pode acompanhar de forma mais objetiva os interesses dos colaboradores e alinhar com os da empresa, e assim pode desenvolver alternativas dentro dessa relação na busca por resultados. Conclui-se então que esse processo apresenta resultados significativos para a empresa e colaborador e que essa parceria é muito mais favorável para mundo corporativo.

Palavras Chave: Coaching - Coaching Interno - Desenvolvimento - Colaborador - Resultados

1. INTRODUÇÃO

O maior desafio das empresas que buscam vantagem competitiva no mundo corporativo é apresentar resultados que superem a concorrência e nessa busca o processo de *coaching* que está diretamente ligado a produtividade e ao desempenho e por se tratar de uma abordagem de desenvolvimento humano surge como ferramenta potencial no alcance dos resultados para as empresas. Dentro desse cenário, desenvolver e envolver os recursos humanos nesse processo de competitividade exige investimento tanto das empresas que tem interesse nos resultados quanto nos colaboradores que tem interesse em desenvolvimento, seja pessoal ou profissional, as pessoas são parte da organização por isso a importância de envolvê-las.

Hoje tanto as empresas quanto os colaboradores tem percebido a necessidade e investido em desenvolvimento, para as empresas o processo de desenvolvimento de pessoas começa quando há uma preocupação em mudar o tratamento de funcionários para colaboradores, envolvendo-os no negócio da organização, já para os colaboradores a preocupação e o interesse em relação ao crescimento profissional vem se destacando, essa troca de interesses enriquece ainda mais a relação na busca por resultados e a sociedade certamente ganha com isso, pois os profissionais se tornam mais competitivos e comprometidos e o *coaching* entra nessa parceria entre empresa e colaborador como um aliado nesse processo de desenvolvimento humano dando poder para que a pessoa produza e para que suas intenções se transformem em ações que por sua vez se traduzam em resultados.

Apesar do interesse de ambas as partes em desenvolvimento e resultados, analisando o cenário empresarial ainda percebe-se que o processo de *coaching* é explorado de forma individualizada, os colaboradores que tem interesse buscam o profissional de *coaching* de maneira particular para se desenvolver. Já as empresas ainda investem pouco na área de *coaching* e normalmente ainda esta voltada apenas para as lideranças. O *coaching* interno ainda é processo pouco utilizado como ferramenta de desenvolvimento. O *coach* como colaborador pode ser um aliado ainda mais produtivo no processo de desenvolvimento, buscando colocar cada colaborador no seu lugar. Diante disso vale ressaltar que os resultados são reflexos da parceria entre empresa e colaborador.

Neste sentido, o objetivo deste artigo é apresentar o processo de *coaching* interno como ferramenta para o desenvolvimento dos colaboradores e os resultados que esse processo pode trazer para as empresas. Desta forma exploramos o processo de *coaching*, de forma específica o *coaching* interno, a importância da participação do setor de recursos humanos, o desenvolvimento do colaborador e como essa parceria pode chegar ao objetivo final e compartilhado.

Os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos desse estudo foram, a análise dos dados coletados na literatura, e na pesquisa com profissionais das áreas de recursos humanos e de *coaching* por meio do método dedutivo de forma qualitativa, onde os procedimentos adotados estão embasados na pesquisa bibliográfica e na percepção dos profissionais.

2. O PROCESSO DE COACHING

Coaching, muitas vezes confundido com o termo *coach*, é uma palavra em inglês, origina-se de uma antiga palavra anglo-saxônica, ambas de mesmo significado, “carruagem”, e origem comum. Na Hungria medieval, numa cidade chamada Kocs, onde as carruagens paravam a caminho da Europa central, começaram a fabricar um tipo elegante e confortável de veículos de tração animal com suspensão de molas de aço denominado “kocsi szeker”.

Com o tempo, essas “kocsi” passaram a ser chamadas como o nome da cidade, Kocs, além de tornarem-se a maneira mais elegante e rápida para se deslocar de um ponto a outro (LAGES; O’CONNOR, 2010).

Daí a adaptação de Kocs para o inglês *coach*, treinador e então, *coaching*, treinamento. Foi somente nos anos 80, nos Estados Unidos, que este conceito passou a designar uma atividade profissional dentro das organizações. A economia nesse período sofreu uma ampla expansão do setor de serviços, com o rompimento nos padrões de produção e um aumento de complexidade social e econômica. A era da informação suplantou a industrial e os administradores passaram a sentir que o conhecimento teria um valor superior para o capital na geração de riqueza. Ativos do conhecimento em breve pesariam mais para uma empresa do que ativos de capital. Basta lembrar que os anos 90 conheceram a euforia das empresas ponto.com, no qual o maior valor da empresa eram seus empreendedores com seu talento (MARTIN; MOLDOVEANU, 2003).

De acordo com Marques (2013), em 1830, o termo começou a ser utilizado em Universidades da Inglaterra para nomear os tutores educacionais. Cerca de cem anos depois, *coaching* começou a ser relacionado à habilidade de gerenciar pessoas e surgiram as primeiras técnicas de valorização de competências individuais, principalmente no meio esportivo.

Um dos benefícios do *coaching* é o aumento do desempenho conforme a melhoria da performance pessoal se converte em melhoria do desempenho dentro da empresa. Felizmente as pessoas se desempenham melhor quando agem em harmonia com o seu verdadeiro íntimo, e é a percepção desse fato que dá margem a uma real oportunidade de um desfecho em que ambos vencem (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003).

Considerando a citação acima de Goldsmith, Lyons e Freas (2003), podemos perceber que o profissional melhora sua performance quando sente que seus interesses e crenças estão em harmonia com a cultura da organização e o processo de *coaching* esclarece o interesse das partes e ajuda a alinhar as perspectivas e o desenvolvimento individual evolui para o global.

Dentro do processo de *coaching* no ambiente empresarial existem duas alternativas de *coaches* (aplicadores/treinadores), o *coach* interno (colaborador da empresa) e o *coach* externo (profissional contratado por tempo limitado).

2.1. COACHING INTERNO

Segundo Krausz (2007), os *coaches* internos são os empregados diretos de uma organização e não são restituídos do seu trabalho pelo executivo ou *coachee*, mas pela empresa. O *coach* interno possui a função é desenvolver atividades de capacitação e acompanhamento aos interessados da empresa e de aplicar programas internos de *Coaching*. No *coaching* interno, os dois, tanto o *coach* quanto o *coachee*, estão sob as mesmas ordens empresariais e, portanto, é necessário cautela e maturidade dos envolvidos no processo e um claro delineamento das funções de maneira a evitar conflitos éticos ou de papéis.

Segundo Krausz (2007) algumas das vantagens do *Coaching* interno são:

- Conhecimento do sistema e cultura organizacional da empresa.
- Baixo custo e menor burocracia.
- Conhecimento do *coachee* e das necessidades da organização.
- Conhecimento das relações hierárquicas da empresa.

- Maior facilidade no acompanhamento dos resultados.
- Maior contato entre o *coach* e *coachee*.

Ascama (2004) vê o conhecimento amplo que o *coach* interno possui sobre a organização da empresa e das relações que esta possui, como uma vantagem podendo, desse modo, ampliar seu nível de visão e, ao mesmo tempo, estar inserido nos processos e dificuldades pelos quais os executivos ou profissionais de liderança estão passando. O indivíduo que atua como *coach* interno deve ter cautela e maturidade, pois precisa estabelecer uma relação de confiança mútua com o *coachee* e estar atento ao seu papel na empresa, do contrário o processo pode ser comprometido. Também precisa atentar para o sigilo algo delicado, pois é crucial para estabelecer a confiança.

2.2. A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE COACHING

Block, Mendes e Visconte (2012) entendem a definição de *Coaching* interno e externo de forma similar, visto que consideram importante estabelecer as diferenças de cada conceito, de modo que a empresa possa auferir o custo benefício do modelo de serviço que está prestes a obter.

Silva (2010) relata que, por causa das diferenças de ambos os processos, muitas empresas escolhem processos os dois tipos de aplicação ao mesmo tempo, em que, por exemplo, um consultor interno da área de recursos humanos se associa com um consultor externo, de forma que os esforços se somam e ocorre uma maior eficácia e êxito no desenvolvimento do programa.

Enquanto a formação prepara os seus clientes para executarem uma determinada tarefa, o *coaching* objetiva maximizar o potencial do cliente e sua aplicação para obtenção de resultado (TEMBE (s.d.) apud PERCIA et al., 2012).

Chowdhury (2003) afirma que as pessoas de talento querem fazer parte de uma empresa na qual podem confiar, uma empresa que as estimule. Assim gestão de talentos aparece como uma ferramenta importante na retenção e desenvolvimento, dentro de uma organização nos deparamos com vários tipos de talentos e a busca por equilíbrio entre relacionamento e qualidades técnicas é um desafio visto que de maneira específica esta voltado para observação e retenção de talentos.

Muitas empresas ainda preferem o *coaching* externo, porém é necessário certo cuidado nesse modelo de trabalho, pois a falta de acompanhamento do setor de recursos humanos no processo pode comprometer os resultados.

2.3. O DESENVOLVIMENTO DO COLABORADOR

O *coaching* é uma ferramenta indispensável no desenvolvimento humano: entendemos que o conceito de *Coaching* é o processo de facilitar a aprendizagem e o desempenho de outra pessoa através da ótima utilização do seu potencial, com a finalidade de alcançar os resultados por ela almejados. O processo de *Coaching* estimula a capacidade das pessoas de reinventarem e encontrarem alternativas válidas, apesar das restrições do contexto em que atuam (KRAUSZ, 2007).

Segundo o psicólogo suíço Jean Piaget (1967), para um indivíduo formar sua identidade ele passa por diversas fases ao longo da vida. Tais fases proporcionam o

desenvolvimento de habilidades físicas e intelectuais, dos aspectos intelectuais, entre outros. O indivíduo passa por sucessivas construções e vai se aperfeiçoando como pessoa. O processo de *coaching* se inicia com a percepção da necessidade de crescimento pessoal e profissional, definindo objetivos e metas.

De acordo com Tembe (s/d apud PERCIA; et al. 2012) é necessário analisar os resultados positivos das corporações quando se conseguem aplicar os recursos de cada colaborador em sua plenitude. Desta forma, os desafios diários da organização são facilmente vencidos e as inovações são mais facilmente incorporadas aos processos. Neste contexto,

O *coaching* assenta numa perspectiva de desenvolvimento de dentro para fora, onde é estimulado o sistema neurológico da pessoa para que, consciente ou inconscientemente, ele aja de forma motivada em direção ao seu objetivo. Dito de outra forma, é colocar os recursos da própria pessoa a serem utilizadas na sua plenitude, o que se consegue com o processo de acompanhamento que tem como base a programação neurolinguística e a psicologia positiva, alicerçados no paradigma da pessoa integral, que considera as pessoas como portadoras de necessidades, pensamentos, sentimentos, crenças, princípios e valores individuais e únicos. (TEMBE s/d apud PERCIA et al., 2012).

Fisher (2002) apud Maachar faz uma colocação interessante sobre a importância que é o indivíduo estar motivado, satisfeito e bem atendido, mas acrescenta que isso deixa o colaborador pronto para agir, mas não necessariamente que esteja alinhado ao objetivo da empresa. Por isso, deve-se adequar os objetivos pessoais aos organizacionais.

2.4. A EMPRESA E OS RESULTADOS DO PROCESSO DE COACHING INTERNO

Percebemos que a maioria das empresas que procura o procedimento de *Coaching*, busca, na verdade, um mecanismo de ajuda para planejar e desenvolver a vida pessoal e profissional de seus líderes, com o intuito de melhorar os processos de tomada de decisões e alcance dos resultados almejados. Sendo assim, as empresas parecem estar cientes da importância da técnica e dos benefícios que sua aplicação pode ocasionar (DIAZ, 2014).

O processo de *coaching* no geral é compartilhado, por tanto os resultados também, nesse contexto alguns autores alertam que a percepção do sucesso em *Coaching* varia de empresa para empresa e depende principalmente da cultura em que ela está inserida (MOTTER JUNIOR, 2012). Sendo assim para obter resultado positivo do processo é necessário envolver o colaborador no negócio da empresa e fazê-lo tomar parte disso.

Diaz (2014), diz que a abordagem *Coaching* é importante para as empresas, porque ajuda o indivíduo criar a consciência do problema, da sua realidade atual ou da meta que precisa alcançar, conseguindo compreender mais facilmente o seu potencial e os objetivos que precisam ser definidos e atingidos. A geração de uma competência mental ou emocional, que funcione como um mecanismo estimulador da potencialidade do indivíduo e o ajude a elaborar planos de ação, muitas vezes não é compreendida por algumas empresas como um resultado tangível, mas consiste em um atributo essencial para uma organização obter sucesso em suas metas.

Dentro do processo de *coaching* interno o aumento do desempenho é um resultado certo, Segundo o autor John Whitmore (2008), performance é a execução das funções exigidas de uma pessoa. A verdadeira performance é ir além do que é esperado, é superar as supostas expectativas, estabelecer os mais altos padrões pessoais. A alta performance eleva o nível de resultados, trazendo mais realização, satisfação pessoal e profissional, equilíbrio interno e aumento de qualidade de vida.

Nesse contexto Paula (2005) acredita que as empresas devem investir em *Coaching* porque esse processo permite a evolução de indicadores importantes. Os indicadores observados pelo autor são fruto de experiências reais de sucesso no *coaching* executivo e de negócios. As empresas podem mensurar os resultados dos indicadores por meio das seguintes formas:

- a) Medição do grau de satisfação ou motivação da equipe vinculada ao executivo, permitindo, assim, avaliar o clima organizacional.
- b) Verificação da elevação dos pontos fortes e redução dos pontos de oportunidade do líder. Essa avaliação é possível por meio da técnica chamada: “avaliação 360”.
- c) Ponderação dos resultados efetivos de projetos desenvolvidos.
- d) Construção de um projeto de carreira com alinhamento para o profissional e para a empresa ou mercado.
- e) Realização de uma opinião com o executivo em relação ao nível de confiança em si mesmo.

Para Mote Junior (2012), os benefícios da aplicação do *Coaching* estão relacionados ao desenvolvimento da relação entre o *coach* e o *coachee*, que deve ser saudável, produtiva e estimular a reflexão, com o máximo de equilíbrio possível entre o problema objetivo e o ganho-pessoal. E trabalhar para alcançar a transformação do indivíduo, e, atingir as metas da organização, seguindo essa ordem, a transformação pessoal do *coachee* antes da meta ou do objetivo pré-determinado pela empresa.

A ferramenta de *coaching* é uma ferramenta totalmente voltada para pessoas e através do desenvolvimento humano alcançar os resultados, assim os resultados como: Aumento de produtividade, qualidade de vida, redução de custos, redução de conflitos, trabalha em equipe, satisfação no trabalho, comprometimento com a organização.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo constituiu-se de duas etapas específicas: a pesquisa bibliográfica e a entrevista com profissionais da área de Recursos Humanos (RH) de uma cooperativa médica e uma profissional de *coaching* sobre os benefícios do *Coaching* interno para as empresas.

Sobre a pesquisa bibliográfica, que segundo Traldi e Dias (2004) busca explicar um problema com base em contribuições teóricas publicadas em documentos (livros, revistas, jornais etc.) e não por intermédio de relatos de pessoas ou experimentos. Pode ser realizada de forma independente ou estar inserida (levantamento bibliográfico) nos demais tipos de pesquisas. Esta etapa possibilita o aprofundamento do tema e serve como subsídios para outras formas de investigação.

Durante a pesquisa bibliográfica encontramos autores que apresentam os benefícios do *coaching* tanto para a empresa (os resultados) quanto para os colaboradores (desenvolvimento profissional e pessoal). E a importância do setor de recursos humanos nesse processo.

Quanto à metodologia de pesquisa qualitativa, para Minayo (2003) é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade. A pesquisa é assim, a atividade básica da ciência na sua construção da realidade.

Na segunda etapa utilizamos a pesquisa qualitativa, através da coleta de dados por meio da pesquisa realizada com profissionais da área de gestão de pessoas de uma cooperativa médica: psicólogos e coordenadores do setor de recursos humanos e um profissional de *coaching* de desenvolvimento pessoal e de carreira.

Com relação à coleta de dados para esta pesquisa, foi realizada uma entrevista.

Entende-se por entrevista como a obtenção de informações sobre determinado assunto ou problema de um entrevistado. Esta entrevista foi classificada como padronizada, ou ainda como estruturada, pois o roteiro foi previamente estabelecido (SILVA; MENEZES, 2005).

A entrevista foi realizada através de perguntas semi-estruturadas deixando livre a colocação dos profissionais com o objetivo de conhecer a opinião sobre a importância do processo de *coaching* para as empresas e para o colaborador.

4. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo apresentamos os dados coletados na entrevista com os profissionais sobre a importância do processo de *coaching* interno para empresa e para o colaborador.

4.1. COACHING INTERNO PARA EMPRESA

Na visão da profissional de *coaching* entrevistada *o processo de coaching é a parceria entre coach (profissional) e coachee (cliente), na busca por resultados. A função do coach é despertar o potencial do coachee, ajudá-lo a alcançar os objetivos desejados e produzir resultados mais satisfatórios em sua vida pessoal e profissional é que é uma alternativa poderosa para pessoas e organizações que sabem que o sucesso pessoal não é um ponto de chegada, mas sim um caminho.*

Sobre coaching interno ressaltou esse processo ainda é pouco explorado pelas empresas, o coaching externo é mais utilizado porem de forma individual o que se torna um problema para empresas, pois não há um acompanhamento no desenvolvimento do colaborador, trabalhar em conjunto, é mais interessante para os resultados. Estar atento aos seus interesses, proporcionar oportunidades perceber a visão do colaborador sobre a empresa, são fases do processo de desenvolvimento, que muitas vezes são perdidas porque as empresas não se preocupam em buscar esse feedback dos colaboradores.

A psicóloga que trabalha no setor de RH da cooperativa médica no setor de desenvolvimento de pessoal destacou esse processo como uma parceria entre colaborador e empresa, e na minha percepção o processo acontece quando o colaborador percebe a necessidade de crescimento profissional e a empresa vê no colaborador uma peça fundamental no alcance dos objetivos organizacionais. Dentro desse processo percebo a importância do departamento de recursos humanos que é o responsável por essa gestão nas organizações.

Já a profissional que é coordenadora de recurso humanos da cooperativa destacou a importância de associar o processo de coaching ao desenvolvimento humano e mencionou a importância do departamento de recursos humanos, citou como maior desafio, preparar líderes para desenvolver colaboradores, por lidarem diretamente com os colaboradores eles são a ponta da cadeia nesse processo. Ressaltou que muito além dos processos burocráticos que envolvem uma organização o setor de Recursos Humanos esta focando no desenvolvimento de competências voltadas para o desempenho e é numa parceria entre colaborador, liderança e alta gestão que o processo de coaching tem ajudado na busca por

resultados através do processo de desenvolvimento humano. Relatou ainda que o setor de Recursos humanos pode participar desse processo de coaching disponibilizando cursos, workshops e treinamentos voltados para esse universo de desenvolvimento pessoal e profissional.

Diante da colocação dos profissionais percebe-se que é o processo de *coaching* é necessário, pouco explorado e esta em desenvolvimento, em processo de iniciação do *coaching*, para as empresas o *coaching* externo aparece engatinhando na direção dos resultados, apesar dos profissionais destacarem a importância do *coaching* interno não se percebe nenhuma ação voltada para esse processo. A parceria entre empresa e colaborador aparece como ponto inicial para a busca dos resultados. Ter um *coaching* interno é viável para a empresa por ser uma possibilidade de aproximar o colaborador da empresa, de conhecer melhor os interesses e de poder ouvir o colaborador e responder as suas expectativas. É importante destacar que a satisfação do colaborador esta diretamente ligada aos resultados que ele apresenta.

A participação dos líderes imediatos nesse processo de *coaching* deve ser mais explorada, hoje os líderes são muito focados nos indicadores econômicos porém pouco interessados nos objetivos profissionais dos colaboradores, é necessário que as empresas trabalhem nos líderes imediatos essa necessidade da parceria, os *feedbacks* por exemplo ainda são na maioria das vezes voltados para os resultados econômicos, os líderes ainda são muitos distantes dos interesses dos colaboradores, por tanto trabalhar essa compreensão é vital.

4.2. COACHING INTERNO PARA O COLABORADOR

Quando perguntarmos sobre a importância do processo de *coaching* interno para o colaborador a profissional de *coaching* destacou que *o maior patrimônio das organizações não são as máquinas, mas as pessoas, pois são elas que desenvolvem e apresentam soluções sobre determinadas demandas e, portanto, fazem a diferença para a competitividade organizacional. Neste sentido, a empresa é responsável por favorecer o desenvolvimento humano de maneira compartilhada visto que esse processo tem como ponto inicial a decisão pessoal. Se o ser humano se desenvolve a tendência é que ocorra o mesmo com a empresa, pois lhe é agregado mais conhecimento, habilidades e atitudes, ou seja, o indivíduo torna-se mais competente e assertivo para com o seu trabalho.* Nesse sentido ressaltou que o *coaching* desperta na pessoa a necessidade de análises de seus comportamentos, habilidades e atitudes e como esta sendo explorado esse universo. *É uma forma de levar o colaborador a autoanálise, a busca do autoconhecimento e em consequência percebe-se a melhoria das ações e aumento da produtividade.*

Já para a psicóloga *é importante acompanhar o colaborador de perto, estar atento ao interesse em cursos, treinamentos e workshops oferecidos pela empresa e ter um feedback é fundamental para que essa parceria tenha o resultado satisfatório o desenvolvimento do colaborador e da empresa, pois esse desenvolvimento é pessoal e compartilhado e esta totalmente ligado, e aqui o coaching interno é a ferramenta que a empresa pode utilizar por se tratar de um profissional (coach) que conhece a realidade da organização e pode acompanhar mais de perto o desenvolvimento do colaborador.*

Nesse sentido a coordenadora de RH relatou que *hoje percebo uma preocupação importante por parte dos colaboradores em seu desenvolvimento profissional, a busca por uma graduação tem crescido e se destacado no meio empresarial, porém muito mais do que um diploma o colaborador precisa assumir uma postura profissional e buscar seu lugar na*

empresa. Citou um exemplo de ação importante, estratégica, positiva e que motiva os colaboradores: envolver os colaboradores com conhecimentos e habilidades específica nos desenvolvimentos dos outros colaboradores através de cursos, treinamentos e é uma maneira de aumentar o desempenho da equipe por meio de aprendizado constante e da criação de ambiente de colaboração e superação.

Quanto à relevância sobre *coaching* interno no desenvolvimento do colaborador é notável dar-lhe a devida importância visto que o colaborador é crucial para o maior objetivo da empresa, os resultados. Vê o colaborador de modo substituível não é vantajoso para a organização, não apenas financeiramente, esse processo requer interesse, disponibilidade e tempo, é um investimento, ainda pouco discutido nas empresas. Infelizmente as empresas ainda não acompanham os interesses dos colaboradores a realidade é que a maioria das pessoas trabalha apenas pela necessidade financeira, com isso o perigo do funcionário produzir apenas pelo medo, pois essa produtividade se torna instável. Diante da questão apresentada o *coaching* interno é uma solução capaz de desenvolver o colaborador. Outro fator que valer a pena destacar como são os processos burocráticos, os processos de recrutamento interno são longos e cansativos e *coaching interno* surge como alternativa para suavizar esse processo.

As empresas já caminham na direção do desenvolvimento do colaborador de maneira lenta e não especificamente com o *coaching* interno, mas já existem ações relevantes, como cursos de planejamento de carreira, academia de líderes, que são passos curtos mais que já podem ser considerados dentro do processo de desenvolvimento do colaborador uma grande iniciativa o desafio ainda é acompanhar os resultados dos projetos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram apresentadas neste artigo teorias baseadas na literatura sobre *coaching*, e na pesquisa de opinião com profissionais da área de recursos humanos e de *coaching*, a principal conclusão fica condicionada a importância das empresas em desenvolver seus colaboradores através do processo de *coaching* interno, e como essa troca de interesses atrai resultados para ambas as partes.

Durante a pesquisa para a conclusão deste estudo foram percebidas algumas carências, o percentual de empresas que desenvolve o *coaching* ainda é muito pequeno, o processo na maioria das vezes é externo e ainda é explorado de forma individualizada, e pouco interesse por parte das empresas e colaboradores. E ainda que muito colaboradores, trabalham apenas pela necessidade financeira e que isso compromete os resultados com isso surge a necessidade de envolver o colaborador no negócio da empresa, através da participação da empresa na vida do colaborador.

Nesse sentido, no artigo conclui-se que para alcançar o interesse principal das organizações: o resultado econômico é necessário alinhar os interesses e se preocupar em colocar cada colaborador no seu lugar, desenvolver o colaborador nada mais é do que participar do seu processo de desenvolvimento, através de ações que apontem os objetivos e interesses profissionais dos colaboradores, neste sentido como colaborador o *coaching* interno tem os mesmos interesses da empresa, estando assim mais comprometido com os resultados. Assim apresentamos o processo de *coaching* interno como sugestão de parceria na busca por resultados, sendo estes resultados pessoais e organizacionais.

6. REFERÊNCIAS

- ASCAMA, M. J. O.** Atuação do psicólogo e de outros profissionais no coaching em organizações de trabalho. 2004. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- BLOCK, V.; MENDES, J.; VISCONTE, L.** Coaching executivo: uma questão de atitude. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CHOWDHURY, S.** A Era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento. São Paulo: Pearson Education, 2003.
- DIAZ, D. P. G.** Experiência de gestores que passaram pelo processo de coaching executivo. 2014. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- FISHER, M.** <https://gestaodepessoasrecrutamentoeselecao.wordpress.com/> Acesso em 15 abr. 2016.
- WHITMORE, J.** Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A.** Coaching: o exercício da liderança. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.
- KRAUSZ, R. R.** Coaching executivo: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.
- LAGES, A. E O'CONNOR, J.** Como o coaching funciona. 1º edição. Ed. Qualitymark, 2010.
- MARQUES, J. R.** História e tendências do Coaching. Instituto Brasileiro de Coaching, 23 set. 2013. Disponível em:< <http://www.ibccoaching.com.br/blog/historia-e-tendencias-do-coaching/>> Acesso em: 15 abr. 2016.
- MARQUES, J. R.; SITA, M.** Master coaches: técnicas e relatos de mestres do coaching. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012. p. 345-352.
- MARTIN, R. E MOLDOVEANU, M.** Capital X Talento: batalha que está reconfigurando os negócios. Harvard Business Review, v. 81, n. 7, 2003.
- MINAYO, M. C. S. (Org.)** Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316/>> Acesso em: 27 Mai. 2016.
- MOTTER JUNIOR M. D.** A Dimensão do Sucesso em Coaching-uma análise do contexto brasileiro. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.
- PAULA, M.** Executive Coaching e gestão de carreira. São Paulo: Scortecci, 2005.
- PIAGET, J.** A Construção do real. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
- SILVA, C. R. E.** Orientação Profissional, mentoring, Coaching e counseling: algumas singularidades e similaridades em práticas. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 11, n. 2, p. 299-309, 2010.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M.** Metodologia da pesquisa e elaboração de Dissertação. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em:< <http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/10232>>. Acesso em: 27 Mai. 2016.
- TEMBE, R.** Como funciona o coaching? E porque o coaching funciona? Alcançando excelentes resultados profissionais com coaching. Acessado em 27 de maio de 2016.
- TRALDI, M. C.; DIAS, R.** Monografia passo a passo. Campinas: Alínea, 2004.