

COACHING E A SUA IMPORTÂNCIA NO APERFEIÇOAMENTO DE LÍDERES: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO REALIZADO COM A COACH KÁTIA MARCOS GOMES.

Denise Cristina Durello Banachi ¹; Thiago Nunes Bazoli²

RESUMO

O presente artigo tem a importância de se fazer uma análise através de um estudo exploratório, com a Coach Kátia Marcos Gomes, residente na cidade de Londrina, visando obter informações sobre a atuação em Coaching. Tem-se como objetivo conceituar gestão de pessoas; qual a sua importância nas empresas; mostrar como a liderança e o *coaching* estão interligados; exemplificar o conceito de *coaching*; como esse nome chegou às empresas; a origem do *coaching*; por que é importante que os líderes tenham um acompanhamento de um profissional, como o Coach entre outros. Com relação à pesquisa através de uma entrevista realizada com um profissional, busca-se, na visão da Coach, conceituar *coaching*; qual é o seu papel nas empresas; vantagens da empresa ou o líder acordar com um profissional da área; como ela começou na carreira; todo o processo que se utiliza nas reuniões com os clientes, buscando sempre uma satisfação dos líderes. Para a realização do trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas, textos em sites e pesquisa de campo. Através da aplicação de questionário com a Coach, na cidade de Londrina.

Palavras-chaves: Coach, coaching, gestão de pessoas, liderança.

ABSTRACT

The present article is important to do an analysis through an explorative study, with the Coach Kátia Marcos Gomes, who is resident in Londrina's city, intending to get information about the role of Coaching. It is aimed to conceptualize people management, its importance in enterprises; shows how the leadership and coaching are interconnected; exemplify the concept of a coaching; how this name came to the companies; the origin of coaching; the reason for the leaders have an accompaniment of a professional, as a coach or others. Concerning the search through an interview with a professional, it's looked up, in the coach's vision, conceptualize coaching; its role in the enterprises; the advantages for the company or for the leaders of agreement with a professional; how he/she started in the career; the whole process that is used in the meetings with clients, always aiming the leader's satisfaction. To realize this paper, it were used library researches, texts from web sites and another researches. Everything that were mentioned, were done through a questionnaire realized with a coach who acts in Londrina's city.

Keywords: Coach, coaching, people management, leadership.

¹Aluna do curso de Pós Graduação MBA Gestão de Pessoas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina (INESUL) e formada em Administração de Empresas pela mesma Instituição.

² Doutorando em Administração (Universidad de la Empresa – UDE/Uruguay). Mestre em Organizações e Desenvolvimento pela FAE – Centro Universitario Franciscano do Paraná. Professor de Gestão do Terceiro Setor e de Administração Financeira da Universidade Estadual de Londrina – UEL; do Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL; e da Universidade Norte do Paraná - UNOPAR. E-mail: tbazoli@sercomtel.com.br

INTRODUÇÃO

As relações de trabalho passaram por diversas mudanças significativas nos últimos anos no Brasil, como em todo mundo, o que refletiu diretamente na atividade realizada pela área de Recursos Humanos que passou de uma atividade meramente burocrática e de controle para uma atividade estratégica, responsável por ajudar a empresa a atrair, manter e desenvolver as pessoas (talento humano) que compõem o seu negócio ou os talentos humanos.

Na última década, enquanto o mundo intensificou o movimento de globalização e se tornou mais competitivo através de um sofisticado desenvolvimento tecnológico, as empresas responderam com a reengenharia como ferramenta de transformação dos processos e de eliminação de toda burocracia improdutiva, com a terceirização e com a redução de níveis hierárquicos e enxugamento dos quadros de funcionários ("*downsizing*").

O aumento de competitividade que as empresas experimentaram aproximou bastante a realidade destas, daquela encontrada em equipes esportivas de alto rendimento, cujo ambiente sempre foi de alta competitividade interna e externa. O que parece trazer maiores contribuições para a analogia com o esporte é a área de gestão de pessoas.

Como estamos na era do Conhecimento, onde o desenvolvimento do capital humano é um fator de grande relevância, portando as empresas tem que fazer com que isso torne a fonte de "vantagem competitiva", se adequando as mudanças do ambiente externo que há no mercado.

Segundo Fischer (1998), a principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas é desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. Esta tarefa faz as empresas e as pessoas despertar o autodesenvolvimento e estimular as competências, a fim de que elas tenham seus objetivos alcançados.

Aproveitando do presente momento vivido pela área de gestão de pessoas, uma nova terminologia vem sendo utilizado com freqüência por aqueles que estudam e praticam a Gestão de Pessoas nas organizações.

Um conceito administrativo pós-moderno que parece ser de extrema utilidade para instrumentalizar e tornar cada vez mais efetivos os gestores no seu papel de gerenciar e liderar equipes é o "*coaching*". Curiosamente, a origem do "*coaching*" administrativo foi o esporte. Chiavenato (2002) conta que os primeiros preparadores técnicos esportivos surgiram na

Grécia, na época e por influência de Sócrates (470 a.C. - 399 a.C.). A esses preparadores dava-se o nome de "*coaches*", no singular, "*coach*".

Hoje em dia, as principais áreas de atuação do *coaching* são: Profissional (negócios, carreira, executivo) e Pessoal (vida, esportes saúde, relacionamentos, finanças entre outros). Ao mesmo tempo em que o processo começa ganhar força no Brasil em outros países desenvolvidos o tema já faz parte da rotina de muitas empresas.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo do referencial teórico é apresentar uma fundamentação teórica necessária à evolução do trabalho através da síntese da literatura relacionada com os diversos aspectos do problema organizado pelos autores, incluindo também pensamentos desses autores.

1.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Milkovich e Boudreau (2006), Administração de Recursos Humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma Organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

A função de recursos humanos ou de gestão de pessoas, para Maximiano (2004), tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois que a pessoa se desliga.

Em face do contexto ora vivenciado pelas organizações, caracterizado por mudanças constantes de natureza econômica, social e tecnológica, torna-se fundamental, em qualquer empresa, uma administração voltada para a gestão de recursos humanos, visto que a continuidade de sua existência será determinada pela qualidade agregada aos seus produtos ou

serviços, tendo como base "pessoas" motivadas e com alto nível de qualidade pessoal e profissional.

A gestão pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2004).

A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas: empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, completa Chiavenato (2004).

Para Gil (2001), gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte do sucesso como podem ser a fonte de problemas.

A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas: empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

A substituição do termo "administração de recursos humanos" por "gestão de pessoas" denota bem o atual momento vivido por esta área da administração. Na era da informação, as pessoas deixaram de ser meros recursos que precisavam ser treinados a repetir procedimentos e passaram a ser vistos como elementos chave que agregam valor às organizações. Para que isto possa acontecer, as pessoas passaram a ter a necessidade de serem ensinadas e lideradas rumo ao seu desenvolvimento profissional e a sua realização pessoal. Este processo de ensino e liderança recebe o nome de "*coaching*". (CHIAVENATO, 2004).

Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação. Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloqüente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham.

1.2 O PODER DE LIDERANÇA

Conforme Megginson e Mosley (1998), a liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento e atingimento das metas. Como um líder, você trabalha para conseguir equilíbrio entre as metas da organização, as suas próprias e as do grupo.

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião age de diferentes maneiras: ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplo pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultado alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo liderado, visando alcançar os objetivos da empresa. (LACOMBE e HEILBORN, 2006).

O líder não introduz apenas uma forma de visualizar o futuro, mas ensina novas maneiras de agir, de abordar e de tratar os problemas. Isto traz à tona outra característica do líder carismático que é a quebra constante do convencionalismo. Tradições, valores e normas são desafiados para que mudanças possam ser implantadas a todo instante.

Notoriamente o conceito do "*coaching*" liga níveis hierárquicos distintos dentro de uma organização: líderes e subordinados. Tach,² citado por Rocha (2010), apresenta como uma necessidade a avaliação do impacto do "*coaching*" administrativo sobre a efetividade da liderança, além de associar esta com a produtividade de empresas.

2. THACH, E.C. The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, v.23, n.4, p.205-214, 2002.

Logo, o entendimento das teorias relativas à liderança organizacional parece fornecer um excelente pano de fundo teórico para o entendimento desta ferramenta. As duas teorias atualmente mais estudadas com relação à liderança organizacional são a Teoria das Trocas Líder-Membro (TTLM) e a Teoria da Liderança Transformacional (TLT).

Um princípio central da TLT é que os líderes transformacionais maximizam o potencial de subordinados talentosos, encorajando-os a buscarem níveis mais altos de performance e ajudando-os a desenvolverem suas próprias capacidades de liderança. Esta idéia aproxima bastante esta teoria dos princípios fundamentais do "*coaching*".

1.3 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS ARTICULADO PELO COACH

Hoje é inevitável que um executivo não passe por um processo de *coaching*. A prática tornou-se comum, entre empresas e as pessoas. Numa entrevista com dez executivos que passaram por um *coaching*, destacam-se os benefícios que marcam essa prática, segundo a Revista Você S/A (2008):

- a) 80% dos entrevistados melhoram a flexibilidade;
- b) 100% deles aprimoraram a capacidade de ouvir;
- c) 70% dos executivos evoluíram a capacidade de se relacionar;
- d) 80% dos entrevistados aprenderam a aceitar melhor as mudanças.

Os principais benefícios que o *coaching* traz para a pessoa ou para a empresa é libertar dos vícios profissionais como falta de foco; fazer com que o líder tenha uma boa gestão, utilizando ao máximo os recursos valiosos de uma organização; *coaching* faz parte do processo de desenvolvimento padrão da elite de executivos e de candidatos a promoções; e é a oportunidade de ouvir alguns pontos de vista de alguém de fora sobre o que estamos fazendo aqui dentro, ou seja, o feedback.

Coaching não opera milagres, mas propicia aos executivos e empresários a possibilidade de fazerem descobertas surpreendentes a seu respeito e a respeito das pessoas à sua volta. São estas descobertas fará com que eles utilizem melhor à imensidão de recursos que permanece intocada na grande maioria das organizações contemporâneas a espera de alguém que os descubra. (KRAUSZ, 1999).

1.4 A ORIGEM DO COACHING

O *coaching* é um processo de mudanças que envolvem o *coach* e o *coachee*. O primeiro é um técnico de pessoas ou líder e o segundo o aluno ou cliente. O objeto primeiro do *coaching* é proporcionar o desenvolvimento de habilidades e competências de um indivíduo para a harmonia e eficiência do seu desempenho enquanto pessoa ou profissional. (CONTI, 2010).

O termo *coach* tem origem no campo esportivo e tem sido utilizado para designar o papel do técnico, aquele profissional que treina times de futebol ou basquete. Nos últimos anos, entretanto, esse termo vem sendo utilizado nas empresas, não necessariamente para designar um cargo, mas um papel profissional: o da pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista em melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal. (GIL, 2007).

Foi em 1974 com o livro “*The Inner Game of Tennis*” que seu autor Timothy Gallwey, técnico de tênis, descobriu que o maior inimigo do jogador não era o seu oponente, mas sim ele mesmo. Era preciso trabalhar novas habilidades e também competências emocionais. Desde então, o termo coach conhecido da língua francesa como um veículo, carruagem, algo que transporta alguém de um lugar para o outro está servindo para designar o papel que se exerce ao levar alguém do seu estado atual ao estado desejado. O *coach* ajuda o cliente a responder a questão básica: “o que eu quero e como posso melhorar?”. Ajuda-o a focar estratégias na direção das metas e sonhos, tornando mágica a mudança. (CONTI, 2010).

Em 1950 a palavra *coaching* foi, pela 1ª vez, relacionada a negócios como um processo para gerar resultados. Em 1960, nos Estados Unidos e Canadá foi introduzido no programa educacional sendo trabalhado como *coaching* de Vida, para ajudar pessoas a resolver problemas. (SANTOS, 2010).

A partir da década de 80, os programas de liderança mundiais, incluíram o conceito de *coaching* executivo e o mundo dos negócios começou a incorporar esse processo como a mais poderosa ferramenta para obter resultados positivos atravessando as constantes mudanças e pressões com suporte, segurança, ajuste e com recursos, sempre com o foco no resultado positivo.

1.5 O QUE É COACHING

Para Nunes (2007) o termo *coaching* é mais uma *buzzword* criada recentemente na área da gestão/liderança e representa as atuações do líder voltadas para ajudar seus colaboradores a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento. Desta forma, já não é ao líder que compete descobrir o que é melhor para os funcionários - cada um deles é que terá que descobrir o seu melhor caminho. Ao líder apenas compete ajudar cada um a descobrir a forma de expressar melhor os seus talentos.

Tendo em conta, o *coaching* pode ser tomado como um processo que tem como objetivo fomentar no colaborador o conhecimento de si próprio e ajudar a criar neste o desejo de melhorar ao longo do tempo. Trata-se, assim, de uma filosofia de liderança que assenta no pressuposto de que a aquisição e o desenvolvimento das competências são processos contínuos individualmente e de responsabilidade de todos, e não apenas impulsionados pelas chefias.

Na prática, o *coach* ajuda o seu colaborador a aprender, descobrir as áreas de maior potencial de desenvolvimento, desenvolver a sua inteligência emocional, fazer opções, definir

os seus próprios objetivos, analisar os seus próprios erros, bem como as suas causas e as formas de corrigi-los, facultar-lhe informações e pistas que lhe permitam tomar opções e efetuar decisões: sucintamente, o *coach* coloca-se ao serviço do seu funcionário - não o controla.

Flaherty,³ citado por Rocha (2010), conta que *coaching* representa "um meio de trabalhar com pessoas que as torna mais competentes e mais realizadas, de modo que sejam mais capazes de contribuir para suas organizações e encontrar significado no que fazem". De modo bem similar, Chiavenato (2002), um dos poucos brasileiros que tem se aventurado a escrever sobre o tema, diz que ele é "um relacionamento que provoca novas competências" e que "agrega valor à organização e ao cliente".

O *coaching* executivo e empresarial é uma metodologia de desenvolvimento profissional inovadora cujo valor, impacto e contribuição estão sendo cada vez mais reconhecidos no cenário organizacional em função dos resultados favoráveis apresentados.

3. FLAHERTY, J. *Coaching: evoking excellence in others*. Woburn, Butterworth-Heinemann, 1999.

1.6 DIFERENÇAS ENTRE COACHING E OUTROS PROCESSOS

Entende-se *coaching* como um processo distinto de aconselhamento, *mentoring*, treinamento, consultoria e psicoterapia. Não é rápido como aconselhamento nem longo como a psicoterapia. É um processo de mudança pontuado no desenvolvimento de uma habilidade, competência técnica ou de relacionamento interpessoal. Geralmente, tem uma duração de oito a dezesseis sessões de uma hora com o cliente. (CONTI, 2010).

Chiavenato (2002) afirma que o "*coaching*" e o "*mentoring*" constituem conceitos bem próximos e que, em algumas vezes, até se superpõem e se confundem. Contudo, o mesmo autor aponta as diferenças destes dois conceitos: enquanto o primeiro se refere a condução do desempenho do cliente no cotidiano e ao incentivo do uso de suas competências imediatas, o segundo procura criar novos e mais amplos horizontes a fim de aumentar as competências atuais e propiciar vantagens para o futuro da sua carreira profissional. Resumidamente, este autor acredita que "*mentoring*" é uma "relação de apoio e suporte na qual uma pessoa mais experiente transfere seu conhecimento, sabedoria e experiência a um novato no sentido de ajudá-lo no desenvolvimento de sua carreira".

Edwards (2003) conta que a idéia do "*mentoring*" é oriunda da mitologia grega. Quando o rei Odisseu deixou sua cidade natal, Tróia, para uma jornada de dez anos, ele confiou a sua casa e a educação de seu filho a seu amigo Mentor, pedindo-lhe que o ensinasse

tudo o que sabia. A mesma autora confirma o fato já citado anteriormente que a origem do "coaching" é socrática. Sócrates acreditava que as pessoas aprendiam melhor quando assumiam uma responsabilidade pessoal pelos resultados de suas atitudes. Assim, essencialmente, a diferença básica entre o "mentoring" e o "coaching" é que no primeiro se dá conselhos e se ensina, enquanto que no segundo se facilita o aprendizado para a busca da excelência.

Ao contrário da psicologia, o *coaching* não se preocupa com eventos do passado para explicar traumas, bloqueios ou mágoas. O foco está no presente e no futuro, ou seja, o importante é "plantar" hoje para "colher" no mesmo dia ou no futuro. Em suma o que importa são os resultados práticos. No *coaching*, só existe um motivo para observar o passado: obter aprendizado para fazer diferente e melhor no futuro. (SOUSA, 2010).

Continuando o mesmo autor, no *mentoring*, o mentor possui uma determinada expertise técnica e orienta um profissional a seguir determinada linha de conduta. Na Consultoria, o consultor faz uma análise do cenário, tira conclusões e apresenta soluções ao cliente. No aconselhamento, o aconselhador propõe de forma direta uma solução para a pessoa. Diferente de tudo isso, o *coaching* não dá o caminho das pedras; não tira conclusões nem apresenta soluções; não faz julgamentos; não induz o cliente a tomar qualquer decisão ou atitude.

O papel do *coaching* é levar o cliente a profundas reflexões que o possibilita encontrar as respostas que lhe são mais adequadas. Afinal, cada ser humano é diferente um do outro e o "cérebro é uma máquina sem manual de operação".

1.7 PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Berni (2009) explica que é importante salientar que o *Coaching* é um processo de desenvolvimento humano e tais processos não são lineares. Há momentos de avanço e de retrocesso. Pode-se evocar aqui a metáfora da onda que ao quebrar na praia avança e recua. Em seu recuo, entretanto ela nunca retorna ao seu ponto de partida, embora aparentemente possa assim parecer. A real medida do desenvolvimento é o quanto a maré de fato subiu, e não o ponto em que a onda molhou a praia. Isso pode parecer um pouco frustrante ao *coachee*, principalmente nos dias atuais em que ainda vivemos sob uma égide progressista, desenvolvimentista.

Os processos de desenvolvimento humano, como o *coaching*, são artigos de valor intangível. Diferente de um carro que é de valor tangível facilmente compreensível. Os

processos de autoconhecimento são intangíveis, pois os benefícios não podem ser quantificáveis de forma objetiva direta. Uma coisa é certa cada vez mais as empresas têm investido, sobretudo, com seus funcionários mais graduados, em processos de autodesenvolvimento, pois sabem que quanto mais uma pessoa se conhecesse, mais produtiva ela se torna, pois é capaz de administrar melhor as demandas, os conflitos, e as pressões do dia-a-dia organizacional.

Os profissionais, entretanto, embora aceitem de bom grado o *coaching*, quando lhes é oferecido pela empresa, muitas vezes relutam em buscá-lo si mesmo. Em tempos de alto consumo como os que vivemos hoje, as pessoas esquecem de investir em processos autoconhecimento. Preferem gastar em coisas materiais a investir nelas mesmas. Esquecem, por exemplo, que se perderem o emprego é sua capacidade de se recriar, sua capacidade de resiliência aquela que mais a irá ajudar numa recolocação e não o carro que possuem.

Qualquer pessoa é capaz de dimensionar quando deve procurar ajuda, como diria Covey (2005) basta parar para ouvir sua voz interior, o importante é querer fazê-lo. É fundamental que se diga que nunca é tarde para investir em si mesmo. Momentos de crise como os que vivemos hoje, conferem ótimas oportunidades para a reciclagem, pois evidenciam que as coisas precisam mudar, pois do jeito que estavam não funcionam mais.

Comparável a um personal trainer, nos USA, Inglaterra e Canadá, é comum um profissional contar com o apoio de um coach pessoal. Sejam os clientes artistas, empresários, esportistas, educadores, médicos ou profissionais liberais, é importante que alguém – o *coach* - lhe faça perceber outras opções ao seu leque de escolhas. O bom *coach* orienta o cliente sistemicamente, ou seja, considerando algo que seja bom para ele sem agredir outras pessoas próximas ou distantes. O indivíduo é parte integrante da sua equipe de trabalho, de sua família e meio sócio-cultural.

No Brasil, geralmente, são as empresas que mais solicitam a ajuda desse profissional, com o desafio de dar empoderamento - empowerment - aos funcionários, e os tornarem líderes respeitados, criativos, compatíveis com as exigências da atualidade.

Esse é um aspecto do *coaching empresarial*, pois o mundo corporativo percebeu que a melhor produtividade em suas trajetórias globais depende de pessoas satisfeitas com a qualidade das relações interpessoais. Em muitos casos vale a pena investir em *coaching* caso haja um funcionário brilhante e fundamental para a empresa, mas que venha apresentando comportamentos conflituosos junto a sua equipe.

Por outro lado, o *coach* pessoal trabalha com o seu *coachee* em direção a mudanças de hábitos, atitudes e comportamentos, com foco em metas estabelecidas, além de aspectos

relacionais e de comunicação, quase sempre o grande vilão dos desentendimentos humanos. (CONTI, 2010).

1.8 MÉTODO DE TRABALHO

Entre *coaches* não há um método padrão único. Cada *coach* segue seu estilo, com suas ferramentas. O importante é se comprometer com os resultados pretendidos, se interessar e incentivar o cliente. Favorecer o surgimento de um estágio superior de auto-conhecimento. Procurar o máximo de transparência na relação *coach/coachee* que deve ser de extrema confiança e amizade.

Baseado nisso, o *coaching* está em alta em todas as áreas organizacionais, saúde e relacionamentos. Quem experimenta gosta e recebe muitos benefícios. (CONTI, 2010).

O processo de *executive coaching* é composto por sessões individuais com o cliente e tem como base a confiança mútua. É aplicável a profissionais que desejam melhorar a performance profissional, querem aprimorar habilidades específicas (por exemplo, a comunicação interpessoal), sentem que necessitam de mudança em sua carreira, encontram dificuldade na recolocação profissional, sentem resistência em sua equipe de trabalho, entre outras funções.

Através da aquisição das habilidades desejadas, o líder tem condições de exercer sua capacidade de líder-*coach*, buscando a formação de líderes em sua própria equipe de trabalho. (DI STÉFANO, 2005).

O líder-*coach* utiliza ferramentas como feedback e delegação, mas, acima de tudo, preocupa-se com o desenvolvimento de seus liderados, tanto nos aspectos profissionais quanto nos pessoais.

As vantagens do *coaching* são muitas. Os liderados se beneficiam com a aquisição de habilidades que farão a diferença no mercado de trabalho, aumentando, inclusive, sua empregabilidade. A organização ganha com a existência de equipes de alto desempenho, alinhadas aos objetivos esperados.

Os líderes, por sua vez, além de contarem com equipes mais preparadas, ganham uma “escola prática” de liderança, desenvolvendo competências muito além da teoria.

Tendo em vista que o meio ambiente está cada vez mais competitivo, é mais do que necessário que as organizações aprendam com seus próprios erros e se adaptem às mudanças. Não existe mais lugar para empresas estagnadas e essa é a realidade que o mundo empresarial

vive. Organizações que não evoluem estão fadadas ao fracasso e, desta forma, líderes que não mudam também perderão seu lugar no mercado de trabalho. (O'NEIL, 2000).

Para Krausz (1999) a metodologia caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- a) Foco na transferência da teoria para a prática;
- b) Auto-feedback: Uma nova expressão que utiliza para significar "**aprendizagem contínua** através da reflexão sobre os resultados alcançados pelas nossas ações" e que contribui para expandir nossa consciência e nossa capacidade de auto observação;
- c) Processo personalizado: Atende as necessidades específicas daquele momento e daquele determinado contexto. Esta especificidade permite obter resultados com maior agilidade, uma vez que se focaliza a eliminação/ neutralização das causas e não o tratamento dos efeitos;
- d) Aprendizagem continuada: Ao buscar opções e analisar a viabilidade destas, o cliente (*coachee*) entra em contato com novas maneiras de realizar o trabalho e novas formas de agir que serão incorporadas aos seus conhecimentos, habilidades e experiências. Esta condição contribui para diversificar e ampliar o leque de competências interpessoais, gerenciais e de liderança do *coachee*, permitindo que ele otimize o uso do seu potencial;
- e) Formato flexível: O *coachee* poderá optar por sessões individuais e/ou com sua equipe, definir a periodicidade, duração, local, após discutir os prós e contras de cada uma das escolhas com o *coach* e chegarem a um consenso;
- f) Oportunidade de reflexão e diálogo: O processo de *coaching* cria um para trocar idéias com o *coach* a respeito de seu grau de satisfação/insatisfação no trabalho, dos eventuais conflitos entre valores pessoais e valores da organização, entre outros.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A elaboração deste artigo com o tema “*Coaching* e a sua Importância no Aperfeiçoamento de Líderes” buscou atender um dos requisitos exigidos pelo regulamento do curso de Pós – Graduação MBA em Gestão de Pessoas.

Este artigo relata o resultado de uma pesquisa exploratória realizada com a Coach Kátia Marcos Gomes, que reside na cidade de Londrina – PR, e teve como objetivos

identificar e relatar como ocorre o processo de *coaching*, identificando a satisfação dos clientes, fazendo as melhorias no processo, entre outros.

O desenvolvimento do Artigo Científico será realizado através de pesquisas bibliográficas, pesquisas na internet e a Entrevista com a Coach, buscando um elo entre Teoria X Prática de *coaching*; ressaltando quais as estratégias utilizadas. Para a realização da pesquisa foi utilizado um roteiro de perguntas abertas que serviu para coletar as informações.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Na seqüência será apresentado o resultado da pesquisa – entrevista com a Coach Kátia Marcos Gomes.

3.1 RELATO DA DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COACHING

Os processos de *coaching* começaram no Brasil no início dos anos 90.

Segundo Kátia Marcos Gomes⁴, *coaching* é o processo de facilitar a aprendizagem e o desempenho de outra pessoa (o “*coachee*”) através da utilização melhor do seu potencial, com a finalidade de alcançar os resultados por ela almejados. Este processo estimula a capacidade das pessoas se reinventarem e encontrarem alternativas válidas, apesar das restrições do contexto em que atuam.

Continua explicando que *coaching* é um processo de facilitação de aprendizagem para ampliar a percepção, sendo direcionado para uma situação pontual, concreta, objetiva em que se trabalha com aspectos fortes e positivos do *coachee*. É um processo que utiliza perguntas estratégicas, adota o diálogo e feedback constantes, devendo ser adaptado às necessidades e aspirações de cada pessoa em particular.

- a) *Coaching* – é o processo / as reuniões;
- b) *Coach* – responsável pela aplicação da metodologia;
- c) *Coachee* – responsável pela realização e alcance dos objetivos traçados no processo de *coaching*.

O *coach* apóia o cliente na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazos, por meio da identificação e do uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e da superação de suas fragilidades, para que ele atinja novos objetivos. O *coach* trabalha com o cliente para alcançar uma eficácia rápida, crescente e sustentável em sua vida e carreira através da aprendizagem focada. As características que um *coach* tem:

- a)Preparo técnico profissional;
- b)Experiência / profissionalismo;
- c) Postura/ comportamento ético;
- d)Segurança pessoal e profissional;
- e)Coerência entre linguagem verbal e não verbal;
- f) Capacidade de lidar com situações de incerteza e ambigüidade;
- g)Equilíbrio interno e serenidade;
- h)Sensibilidade e intuição apuradas;
- i) Empatia e sintonia;
- j) Capacidade de criar um clima de acolhimento, segurança e respeito;
- k) Capacidade de ouvir sem emitir julgamentos;
- l) Capacidade de dar e receber Feedback com isenção, objetividade e quantidade adequados;
- m) Fazer contratos claros e cumpri-los;
- n)Manter - se nos limites do seu papel.

O público alvo na prática de *coaching* Executivo e Empresarial é todo e qualquer profissional que deseje ampliar/desenvolver suas competências para melhores resultados.

As vantagens e desvantagens para a empresa contratar um coach são:

- a)**Melhoria da fidelidade do cliente** - O *coaching* ajuda os executivos a se tornarem mais eficazes; executivos mais eficazes criam funcionários mais satisfeitos; funcionários satisfeitos criam clientes mais satisfeitos; clientes mais satisfeitos criam lucros mais altos.
- b)**Desenvolvimento de futuros líderes** – organizações vencedoras do futuro sabem que seu sucesso de longo prazo basear-se-á na capacidade e comprometimento de seus funcionários. O *coaching* poderá construir uma força de reserva dentro da organização ao fornecer aos executivos e neles desenvolver habilidades vitais como dar e receber feedback, variar seu estilo de liderança p/ atender as necessidades de seus subordinados diretos e demonstrar que é aceitável pedir ajuda.
- c) **Retenção das pessoas de alto impacto** – Perder um funcionário exemplar custa a uma organização, em média, entre uma e duas vezes o salário e benefícios anuais dessa pessoa. Uma iniciativa de *coaching* ajuda as empresas a evitarem esses custos enormes, duradouros e massacrantes.

d) **Gestão da mudança** – O *coaching* induz os indivíduos a comportamentos que dêem sustentação ao negócio, tanto a curto quanto em longo prazo. Quando os indivíduos e equipes conseguirem trabalhar juntos eficazmente, o mesmo acontecerá com a organização como um todo. É ferramenta poderosa p/ gerenciar a mudança porque envolve os principais tomadores de decisão, melhorando sua posição de mercado em um ambiente em constante mudança.

A aprendizagem do “*coachee*” resulta em benefícios para si, para a sua equipe e para a organização.

Diferença entre *coaching* e consultoria é que *coaching* não é consultoria. O consultor traz soluções e linhas de ação a serem implementadas. O coach colabora com o cliente na busca de soluções.

Em geral, quem entra em contato com um coach é o próprio profissional, solicitando esclarecimentos e contratando o serviço de *coaching*. Em alguns casos a empresa entra em contato e contrata o serviço para seus gestores, por exemplo. A busca pelo coach, generalizando, é por que a empresa tem algum tipo de problema, ou seja, a busca é para potencializar ou desenvolver competências que estão sendo exigidas no desempenho profissional e o *coachee* não se sente preparado.

Levantamentos existentes indicam que as razões mais comuns para a contratação de um coach são: Expandir conhecimentos, habilidades e competências; Expandir o autoconhecimento; Buscar recursos/alternativas para solucionar problemas com a equipe; Ter alguém com quem discutir suas dificuldades, dúvidas; Melhorar o uso do seu tempo; Desmotivação, estresse, ansiedade aumentada; Insatisfação com os colaboradores; Dificuldades de relacionamento com pares e/ou chefias e/ou subordinados; Dificuldades com clientes/fornecedores; Falta de integração da equipe; Estilo de liderança ineficaz; Dificuldade na tomada de decisões; Preparar-se para novos desafios profissionais; Melhorar o desempenho da organização; Administrar conflitos.

A entrevistada relata que existem clientes para os *coaches*, e a cada dia fica mais claro quais as vantagens que esse processo traz.

De acordo com as experiências da entrevistada como consultora, os maiores problemas encontrados nas empresas estão relacionados à falta de clareza dos papéis a serem desempenhados e à comunicação interna.

Para trabalhar com o *coaching* é desenvolvido um processo que ocorre em quatro etapas básicas:

- a) **Inicial** - Lançar as bases do relacionamento, construindo o envolvimento entre o “Coach” e o “*coachee*”; Formular o contrato de trabalho- Administrativo, Profissional e Psicológico. Aqui o *coachee* especifica seus desafios na organização onde trabalha, seus relacionamentos e desejos, necessidades, dificuldades, etc. Verifica-se a diferença entre o discurso e ação do “*coachee*”. Também é a fase de empoderar o “*coachee*” através da confiança, respeitando sua capacidade de atingir os objetivos.
- b) **Planejamento e Implementação do Plano de Ação** - Montar o cenário propício para a mudança através do planejamento feito com o “*coachee*”. Verificar disponibilidade para trabalhar mudanças. Estabelecer metas claras e mensuráveis que atendam suas necessidades. Planejamento das ações. Implementação das ações planejadas e Feedback.
- c) **Retrospectiva e Sedimentação dos Resultados Alcançados** – Concluído o processo, nesta fase faz-se uma avaliação da performance do *coachee* antes e após o trabalho, como forma de sedimentar a capacidade adquirida em aumentar por si só a expansão da consciência.
- d) **Encerramento da Relação** - O processo se encerra, mas a relação não, e o *coachee* poderá consultar o coach em situações futuras, dada a confiança já estabelecida.

Para desenvolver o papel de Coach é necessária uma formação específica (curso de formação), onde se estuda autores, metodologia, etc.

Foi perguntado para a coach se o *coaching* é padrão ou cada caso é específico, ela responde que existem as etapas do processo, mas cada caso requer um planejamento individual, pois cada indivíduo tem uma necessidade e funciona de um jeito específico.

Coaching não é Treinamento – Treinamento é um processo de aprendizagem focado no fazer, executar algo específico no trabalho. *Coaching* é uma parceria, é desenvolvimento do potencial de aprendizagem e de mudança comportamental.

Para desenvolver o processo de *coaching* é necessário um espaço reservado (uma sala) que pode ser na empresa ou em outro lugar (escritório, por exemplo). Isso é combinado em cada processo.

Quando foi feita a pergunta “como identificar se a pessoa que você fez o processo de *coaching* conseguiu alcançar os seus objetivos”, a entrevistada responde que a identificação acontece através do feedback do próprio *coachee*, já que o uso do feedback deve ser constante durante o processo e assim é possível ir adequando o plano de desenvolvimento que tem os

objetivos a serem atingidos. Em geral existe um plano de ação que deve ser desenvolvido durante as reuniões. Ao final do plano pode-se encerrar o processo.

Como que é depois do primeiro treinamento? É feito acompanhamentos diariamente, a cada duas semanas ou por mês? A pergunta é respondida pela entrevistada que as reuniões entre *coach* e *coachee* acontecem normalmente 1 vez por semana, durante 4 a 6 meses e tem a duração de 1 hora.

A relação que o coach e o *coachee* têm que ter é uma relação de confiança, postura ética e respeito.

Sobre a sua carreira foi perguntado quando que ela começou, a entrevistada Kátia declara que quando conheceu a formação, entendeu que poderia acrescentar mais uma atividade à sua carreira de consultoria. A eficácia do processo foi o que mais chamou atenção. Além disso, sempre admirou os trabalhos de uma autora: Rosa Krausz.

O objetivo profissional da Coach é levar as pessoas e conseqüentemente a ela mesma, a se sentirem realizadas em seus trabalhos.

Foi perguntado para a Kátia como foi o início de sua carreira e se foi difícil, ela relata que iniciou dentro da área de RH, posteriormente gerenciou algumas empresas e mais tarde optou pela própria empresa de consultoria. Sempre acreditou e gosta do que faz, nunca deixou de se especializar, estudar, estudar e estudar. “Então o restante foi uma conseqüência. Não considero difícil, considero que é preciso muita dedicação, envolvimento, disponibilidade, doação e clareza de que tipo de profissional você quer ser.”

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As rápidas mudanças ambientais e o crescente aumento da competitividade a que devem se adequar os administradores modernos passaram a obrigá-los a encarar as pessoas não mais como meros recursos mais sim como a mais valiosa das fontes para se obter uma "vantagem competitiva". O modelo competitivo de gestão de pessoas prevê o desenvolvimento das competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. Este cenário favoreceu o desenvolvimento de novas ferramentas administrativas, dentre as quais o "coaching" vem recebendo um destaque nas empresas.

As teorias de liderança parecem fazer parte do arsenal dos "*coaches*" na tentativa de tornar seus clientes mais efetivos e eficazes profissionalmente e mais satisfeitos pessoalmente. Particularmente a efetividade de técnicos esportivos tem sido apresentada como a principal

responsável pelo sucesso das organizações esportivas, o que fecha a idéia da importância do "coaching" administrativo enquanto um meio para capacitar os profissionais do esporte.

É importante que o *coach* tenha determinação, coragem necessária quando se tem desafios a superar. As emoções são essenciais para construir uma ponte vigorosa entre o *coach* e seu cliente, que sustente o percurso desde a intenção até a realização. Sem emoção, não há envolvimento nem energia para a ação. Alegria, determinação e, principalmente, confiança são as bases para um relacionamento/projeto bem sucedido. Respeito, solidariedade e afeto tornam o caminho mais suportável.

Contudo, é preciso construir uma trilha clara para que estas emoções surtam o efeito desejado. É preciso construir um plano de ação previamente acordado entre coach e cliente para garantir o sucesso do projeto. Sem ele, o coach não tem onde apoiar o seu compromisso. Entretanto, este plano não deve ser uma camisa de força à qual os dois estão amarrados, e sim deve funcionar como uma bússola, um esquema norteador na jornada que ambos estão empreendendo.

REFERÊNCIAS

BERNI, Luiz Eduardo V. **Desenvolvimento Humano e Coaching - Desmistificando o Coaching**. Disponível em: Site: <http://www.redepsi.com.br/portal/modules/soapbox/article.php?articleID=516>. Acesso em 25 de Julho de 2010, às 08h47.

CHIAVENATO, I. **Construção de talentos: Coaching & Mentoring**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª Edição. 4ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONTI, Vicente de Paula. **Coaching – O Processo Mágico de Mudanças**. Disponível em Site: <http://www.jornal100porcentovida.com.br/coaching.html>. Acesso em 25 de Julho de 2010, às 08h45.

COVEY, S. R. O 8º Hábito. **Da Eficácia à Grandeza**. São Paulo: Elsevier, 2005.

DI STÉFANO, Rhandy. **O líder coach: líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FISCHER, A. L. **A constituição de um modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - um estudo sobre empresas consideradas exemplares**. São Paulo, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Ed. 7. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007).

KRAUSZ, Rosa. **Coaching Executivo - a conquista da liderança** - Ed. Nobel, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. HEIBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6ª Edição. Revisada e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon C. MOSLEY, Donald C. **Administração: conceitos e aplicações**. 4ª Edição. São Paulo: Harbra, 1998.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NUNES, Paulo. **O Conceito de Coaching**. Criação em: 31 de Outubro de 2007. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/coaching.htm>. Acesso em 25 de julho de 2010, às 08h30.

O'NEIL, Mary Beth. **Coaching – treinando executivos: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios**. São Paulo: Futura, 2000.

Revista Você S/A. **Orientação sob medida**. Edição 118. Editora Abril: Abril, 2008.

ROCHA, Cláudio Miranda da. **Princípios do coaching e sua aplicabilidade na verificação da efetividade de técnicos esportivos**. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd88/coach.htm>. 28/07/2010. Acesso em 01/08/2010, às 19h48.

SANTOS, Leonora de Oliveira dos. **Barra Coaching**. Disponível em: Site: <http://www.barracoaching.com.br/historia.htm>. Acesso em 25 de Julho de 2010, às 08h56.

SOUSA, Alexandre de. **Mitos e verdade sobre Coaching**. Disponível em: Site: <http://diariodaproducao.com/2010/05/25/mitos-e-verdades-sobre-coaching/>. Acesso em 25 de Julho de 2010, às 08h53.