

A ATUAÇÃO DO COACHING PARA O SUCESSO PESSOAL E ORGANIZACIONAL

FONSECA, Renata Cristina Vieira

Discente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

KAULFUSS, Marco Aurélio

Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

RESUMO

Dentre os grandes desafios que as organizações enfrentam para lidar com as novas exigências do mundo moderno, surge então a necessidade de moldar e adaptar-se a essas exigências, a fim de sobreviver no mundo dos negócios. As empresas vêm buscando cada vez mais treinamentos, atualizações de sistemas, ferramentas de aprimoramento pessoal e conseqüentemente organizacional. Dentre estas ferramentas, o Coaching é a mais utilizada no desenvolvimento de competências, a fim de trazer para dentro do ambiente um crescimento contínuo para si e para seus colaboradores, tendo como maior ferramenta o capital humano. A metodologia constituiu-se de um trabalho desenvolvido por meio de levantamento bibliográfico em livros, jornais, revistas e análise de artigos científicos publicados. Este artigo tem como objetivo geral, apresentar o Coaching como ferramenta de desenvolvimento pessoal e organizacional na potencialização de resultados.

Palavras-chave: Coaching. Desenvolvimento Pessoal. Desenvolvimento Organizacional.

ABSTRACT

Among the great challenges facing organizations to deal with the new demands of the modern world, then comes the need to shape and adapt to these demands in order to survive in the business world. Companies are increasingly seeking training, system upgrades, personal enhancement tools, and consequently organizational skills. Among these tools, Coaching is the most used in the development of competencies, in order to bring into the environment a continuous growth for itself and for its collaborators, having the greatest human capital tool. The methodology consisted of a work developed through a bibliographical survey in books, newspapers, magazines and analysis of published scientific articles. This article aims to present Coaching as a tool for personal and organizational development in the potentialization of results.

Key-words: Coaching. Personal development. Organizational development.

1. INTRODUÇÃO

O mundo organizacional globalizado e informacional dispõe de vários métodos, técnicas e metodologias que contribuem no processo de aprendizagem e no desenvolvimento de competências gerenciais para atender as novas demandas. De

acordo com Bitencourt (2004), o treinamento tradicional já não satisfaz mais às necessidades de formação de pessoas, às expectativas das empresas em termos de novas habilidades e atitudes estão mais alinhadas à realidade organizacional e às exigências do mercado competitivo. Entre as alternativas de intervenções profissionais existentes que contemplam as novas condições e exigências, existe o Coaching.

O Coaching é um relacionamento no qual o coach (treinador) se compromete a apoiar o cliente a atingir um determinado resultado, seja ele profissional ou pessoal no qual é alcançado através do aprimoramento do potencial existente no indivíduo. É um processo que focaliza onde a pessoa está e aonde quer chegar, mostrando o que é necessário para o alcance dos objetivos. Chiavenato (2002), diz que este relacionamento permite que a pessoa veja as situações ocorridas sob uma nova perspectiva, ampliando sua consciência em relação aos fatos e fortalecendo sua autoestima.

Cada vez mais os executivos vêm sendo cobrados em seu desempenho, necessitando desenvolver-se em alta performance. O Coaching surge, neste contexto, como um processo que, se aplicado de forma eficaz, pode beneficiar a organização. Segundo Krausz (2009) o Coaching 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.

Conforme o tema abordado, decorre a seguinte problemática: como as ações de Coaching podem favorecer administradores em sua atuação como gestores em aspectos comportamentais?

Diante de tal situação, decorrem as seguintes hipóteses: as estratégias de Coaching possuem aplicação no contexto organizacional; existem ações de Coaching que trazem incremento às lideranças da organização; o Coaching traz, em suas proposições, um conjunto de habilidades técnicas e comportamentais passíveis de treinamento.

O objetivo geral deste estudo é compreender as atribuições que o processo de Coaching visa desenvolver no alcance de resultados, potencializando ferramentas para o desenvolvimento de competências comportamentais seja no contexto pessoal ou organizacional. Possui como objetivos específicos: pesquisar a aplicação do Coaching no contexto organizacional; identificar o impacto do Coaching no desenvolvimento de estratégias específicas; levantar na literatura, quais habilidades podem ser aprimoradas ou desenvolvidas por meio do Coaching, e, analisar de que forma tais habilidades podem ser úteis no processo de gestão.

Percebe-se a importância do tema abordado tanto para colaboradores quanto para as organizações. O processo de Coaching pode ser considerado a maneira encontrada para o desenvolvimento dos indivíduos em todas as suas dimensões, tanto pessoal como profissional. Da mesma forma como pode desenvolver pessoas, se aplicado em nível organizacional é possível obter um crescimento sustentável das empresas, potencializando seus resultados.

2. O COACHING

2.1 Aspectos históricos e conceituais

Derivada da palavra inglesa Coach, Coaching significa treinamento. Esse termo surgiu na Hungria para denominar as carruagens utilizadas por jovens universitários do século XVII, e guiadas pelos chamados “coacheiros”. A partir daí, por volta de 1830, na Universidade de Oxford, a palavra “coach” passou a ser empregado como sinônimo de “tutor”, aquele que prepara e ensina os estudantes em suas jornadas acadêmicas. (MARQUES, 2014).

O fundamento do Coaching partilha do mesmo método usado por Sócrates, é um processo maiêutico onde o coach acredita que para um melhor desenvolvimento de um indivíduo, é mais eficaz ajudá-lo a fazer descobertas por si próprias, através de apoio e orientação, do que ensinar-lhe coisas. Sócrates não orientava, mas ajudava as pessoas a aprender. Formulava perguntas, não respostas, permitindo às

pessoas o espaço para que encontrassem as respostas aos seus desafios, por si mesmas.

O Coaching visa potencializar o desempenho de uma pessoa, grupo ou organização, incrementando resultados, ampliando o foco e oferecendo novas alternativas, estabelecendo um compromisso não apenas com o resultado, mas com a pessoa em si. O aumento de performance, gerado por esse processo, eleva o nível satisfação pessoal e profissional, equilíbrio interno e aumento de qualidade de vida, sendo resultado de milhares de transformações pessoais e organizacionais ao redor do mundo. Atualmente, as principais áreas de atuação do Coaching são: Profissional (negócios, carreira, executivo) e Pessoal (vida, esportes saúde, relacionamentos, finanças entre outros)

Muitas vezes esse processo é confundido com orientação. É verdade que o Coaching orienta, mas não no sentido tradicional que tem como objetivo levar a pessoa a um comportamento aceitável dentro de padrões estabelecidos pelo seu cargo, política ou procedimentos para manter a estrutura da organização; e sim, no sentido de contribuir para que as pessoas alcancem resultados na organização, realização pessoal e desenvolvimento de padrões éticos, comportamentais e de excelência. (ARAÚJO, 2013).

O processo de Coaching é estruturado por dois elementos, sendo o coach e o coachee, em que os dois obterão um resultado progressivo. Dentre o processo de Coaching, o coach será o facilitador, no qual proporcionará a identificação do potencial do seu cliente. Para Catalão e Penim (2009) “o coach facilita a tomada de consciência, a identificação de potencial, a obtenção ou reforço da autoestima, a definição de objetivos, a elaboração e monitorização de planos de ação para o desempenho de seu coachee”.

De acordo com Chiavenato (2002) “A tarefa do coach é auxiliá-los a tomar as melhores decisões na sua carreira, a melhorar seu desempenho e criar requisitos de sucesso profissional e pessoal”. Ainda segundo o autor, “não se deve confundir o coach com um amigo, nem um chefe, nem um padrasto ou mesmo um mentor. Trata-se de uma pessoa que proporciona instrução e preparo de outra pessoa para um trabalho especializado, diferente ou importante”.

Apesar do subjetivismo, e da amplitude do Coaching, podemos conceituá-lo como um processo de autoconhecimento e descoberta voltado tanto para a vida pessoal, quanto para a vida profissional.

2.2 O Coaching na realidade organizacional

As mudanças no contexto organizacional impõem aos executivos e às organizações a necessidade de frequentes atualizações técnicas e comportamentais com o objetivo de obter e aprimorar a eficácia de suas decisões, ações e resultados. Nessas circunstâncias, cresce a aplicação de iniciativas que tende a preparar e capacitar os executivos a reavaliar e decidir conforme a mudança do ambiente, tanto externo quanto interno na organização. (CHIAVENATO, 2002).

Os processos de desenvolvimento humano, como o Coaching, são elementos de valor intangível. Diferente de um carro que é de valor tangível facilmente compreensível. Constantemente as empresas têm investido, sobretudo, em seus funcionários graduados, em processos de autodesenvolvimento, pois sabem que quanto mais um indivíduo se conhece, mais produtivo ela se torna, por conseguinte é capaz de administrar melhor os conflitos, as demandas, e as pressões do dia-a-dia organizacional. (BARBOSA, 2011).

De acordo com Piovan (2010), a vida dá opções, cada uma com sua consequência. No universo corporativo, as escolhas sempre o todo, que atuam diretamente ou indiretamente no negócio. Toda decisão geram conflitos que precisam se gerenciados para que não se tornem algo sem controle.

Os benefícios do Coaching são diversos. Os liderados se favorecem com a aquisição de habilidades que farão toda a diferença no mercado de trabalho, aumentando, inclusive, sua empregabilidade. A organização ganha com a existência de equipes de alta performance, alinhadas aos objetivos esperados. (DI STÉFANO, 2005).

Não existe mais espaço para organizações estagnadas e essa é a realidade que o mundo empresarial vive. Empresas que não se desenvolvem estão

sentenciadas ao fracasso e, desta forma, líderes que não mudam também perderão seu lugar no mercado de trabalho. (COVEY, 2005).

Segundo Barbosa (2011, p.85) “falar de Coaching é falar de processos de transformação, de mudança de uma pessoa, de um grupo, de uma organização; é uma aspiração do ser humano saudável desenvolver-se plenamente, crescer sempre mais, superar-se a cada nova situação”.

2.3 Coaching no contexto organizacional brasileiro

A prática do Coaching cresce de forma extremamente rápida no Brasil - no exterior, ele já é uma realidade há bastante tempo. A expectativa de excelentes resultados e a ampla aceitação desse processo hoje no país faz pensar mais longe. Segundo Bitencourt (2004), mesmo com o alto retorno do investimento em Coaching para as organizações, seu maior benefício é a expansão dos resultados positivos nas diversas áreas na vida do indivíduo na qual se submete ao processo.

No país, a adversidade ganha a colocação nas causas para a busca do Coaching. As grandes competitividades de mercado, margens de lucros cada vez menores, são o convite para que as organizações se reinventem e encontrem maneiras de produzir mais com menos. E esse “menos” precisa ser “melhor”. À vista disso, Coaching entra, para ajudar os profissionais a aumentarem sua estrutura para a entrega de melhores resultados. (LACERDA, 2014).

A Federação Brasileira de Coaching Integral Sistêmico – FEBRACIS (2014) divulga, em seu site, vários resultados procedentes de pesquisas realizadas por várias entidades relacionadas ao retorno sobre investimentos com Coaching, acentuando que executivos que passaram por esse processo melhoraram 90% em produtividade, 80% se mostraram mais abertos às mudanças organizacionais e 70% deles conseguiram melhorar o âmbito organizacional.

Até então, não são todas as empresas brasileiras que despertaram para esta prática que está incluída no conjunto de ferramentas da Gestão de Pessoas, já nos

Estados Unidos 90% dos executivos já tiveram seu coach (treinador) e o recorreriam novamente quando necessário por acreditar na sua eficácia.

No Brasil, algumas empresas, como a Petrobras, Nestlé, O Boticário, HSBC e Banco do Brasil, já utilizam o método entre seus executivos. O Coaching é personalizado, uma assessoria privada, mas também pode ser ensinado por meio de treinamentos para determinado número de profissionais da mesma empresa.

2.4 As competências técnicas e comportamentais trabalhadas pelo Coaching

A necessidade de desenvolvimento de competências profissionais é uma preocupação constante das organizações que desejam manter-se no mercado. Segundo Chiavenato (2003), as competências humanas são extensamente expressas levando em consideração a performance de determinada pessoa ou indivíduo no seu trabalho, o que envolve não somente os aspectos comportamentais que a pessoa adota, mas também as consequências que dizem respeito às realizações no âmbito do trabalho em que realiza.

Uma das principais atribuições do processo de Coaching é identificar e desenvolver essas competências importantes para o desempenho eficiente. Ele começa com a auto avaliação e a avaliação do todo para o levantamento de dados sobre comportamentos, valores, características pessoais e sobre alguns fatores da empresa que influenciam no desempenho profissional. O principal objetivo do processo é desenvolver e melhorar as habilidades comportamentais e complementares ao desenvolvimento profissional para que o executivo tenha acesso a sua capacidade total quando a situação exigir. (BITENCOURT, 2004).

Ainda segundo o autor, as metas de desenvolvimento de competências mais comuns trabalhadas no processo de Coaching: a) Ser mais assertivo; b) Aumentar a autoconfiança; c) Melhorar a capacidade de resolução de conflitos; d) Delegar com eficiência; e) Desenvolver ferramentas de liderança; f) Estabelecer parcerias; g) Capacidade de trabalhar eficientemente com equipes; h) Administrar processos de mudança; i) Desenvolver potenciais, gerenciar dificuldades; j) Ser menos agressivo,

trabalhar com mais tranquilidade; k) Comunicar com mais eficiência; l) Melhorar o coeficiente de adversidade: capacidade de lidar com o estresse e adversidade.

Assim verifica-se que grande parte do trabalho de Coaching dedica-se a aprendizagem de novas habilidades e comportamentos que aproximam o coachee (cliente) de uma melhor capacidade de atingir seus objetivos profissionais e pessoais.

Chiavenato (2003, p.20) afirma que “as competências - qualidade de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas”, forma o maior patrimônio do administrador, sendo considerado como a sua maior riqueza. Todavia, num mundo de constantes mudanças a aquisição de uma nova competência, significa na maioria das vezes o abandono de outra competência que se tornou velha e ultrapassada. “O segredo está em adquirir competências duráveis: aquelas que mesmo em tempos de rápidas mudanças não se tornam descartáveis e obsoletas”.

O autor ainda ressalta que além do processo de Coaching desenvolver novas habilidades e competências, ainda visa potencializar as competências já existentes. O Coaching auxilia na identificação de quais habilidades e competências precisarão ser desenvolvidas, para o pleno exercício das atividades do líder dentro das organizações.

2.5 As ações de Coaching com foco em liderança

Definindo um conceito, liderança é a capacidade e habilidade de liderar pessoas. Liderar é fazer junto, indo na frente. É ter a percepção do todo e fazer com que pessoas caminhem para a ação de um objetivo, utilizando da melhor forma possível as capacidades e habilidades de cada um, em prol do bem comum. (ARAUJO, 2013).

O líder não aplica apenas uma forma de visualizar o futuro, mas ensina novas maneiras de agir, de abordar e de tratar os problemas. Tradições, valores e normas

são desafiados para que mudanças possam ser inseridas a todo instante. 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.

A experiência das organizações mostra que um dos principais fatores que fazem a diferença no alcance dos resultados, são seus líderes. Líderes que motivam pessoas, fazendo uma equipe trabalhar unida e focada nos resultados, que dão o exemplo, inspirando confiança, que sabem contornar as situações de contingência mais complexa. Estes líderes podem fazer a diferença e impedir que uma empresa decline, ou até mesmo fazê-la se destacar entre as outras.

A metodologia de Coaching não opera milagres, mas proporciona aos executivos e empresários a possibilidade de fazerem descobertas surpreendentes a seu respeito e a respeito das pessoas à sua volta. Estas descobertas farão com que eles utilizem melhor à imensidão de recursos que permanecem intocados na grande maioria das organizações contemporâneas a espera de alguém que os descubra. (KRAUSZ, 1999).

Segundo Chiavenato (2002), o Coaching representa uma necessidade nas organizações devido a alguns fatores importantes. Antes, as organizações percebiam uma mudança muito lenta no mundo dos negócios. Era possível se programar de acordo com o que já se conhecia. O comando e controle das pessoas se davam pelo mandar e obedecer. Ainda segunda o autor, hoje, na Era da Informação, as mudanças são muito mais rápidas, com muita imprevisibilidade e incertezas. O estilo mandar e obedecer estão sendo substituído pelo estilo de liderança-participação/cooperação.

A mudança organizacional e a revitalização estratégica das organizações dependem de líderes talentosos. O desenvolvimento de lideranças é instrumental para proporcionar habilidades e perspectivas que as pessoas necessitam para serem bem-sucedidas no mundo de hoje. (FIORELLI, 2009).

3. CONCLUSÃO

O cenário organizacional apresenta-se cada vez mais competitivo e se aceita como verdade que um dos fatores que mais influenciam a competitividade são as pessoas. Considera-se que tanto o indivíduo quanto a organização auferem benefícios. Neste contexto, o Coaching se mostra como uma metodologia eficiente.

Desde seu surgimento, concepção de seus pilares e filosofias básicas, até sua aceitação e disseminação, o Coaching se tornou cada vez mais elaborado e estruturado, para alcançar os objetivos a que se propõe, ajustando-se também ao contexto atual das necessidades, tanto individuais quanto organizacionais.

Este processo tem sua estrutura e metodologia própria, que o diferencia de outros processos. Pode ser realizado de maneira dinâmica com relação às áreas que se deseja focar podendo ser vida pessoal, profissional, ou organizacional, fazendo uso de diversas ferramentas que o coach acredita serem pertinentes.

Apresenta-se de forma singular, ao tratar o cliente de forma individualizada, respeitando suas características e utilizando-as para despertar o potencial de cada indivíduo, agindo sobre perspectivas de desenvolvimento de competências no âmbito comportamental, psicológico, emocional, crenças, valores e identidade na direção dos resultados estabelecidos.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Wendell da Silva. **Coaching como ferramenta de desenvolvimento da liderança nas organizações.** Natal, 2013. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/1/672/1/WendellSA_Monografias.pdf>. Acesso em: 30 de maio 2017

BARBOSA, G. **A aplicação e interpretação do conceito de resiliência em nossa teoria.** Porto Alegre, 2011.

BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional.** ERA, 2004.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COVEY, S. R. **O oitavo hábito da eficácia à grandeza**. São Paulo: Elsevier, 2005.

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

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE COACHING INTEGRAL SISTEMICO- FEBRACIS **Coaching no mundo**. 2014. Disponível em: < <http://www.febracis.com.br/coachingnomundo>. Acesso em: 02 de Setembro de 2017.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

LACERDA, Lorena. **O Crescimento do Coaching no Brasil: uma leitura sistêmica**. Olhar direto. 2014. Disponível em: <http://www.olhardireto.com.br/artigos/exibir.asp?id=6515>. Acesso em: 20 de Setembro de 2017.

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

MARQUES, José Roberto. **Como surgiu e qual o objetivo do Coaching?** . Criação em: 23 de Setembro de 2014. <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/como-surgiu-e-qual-o-objetivo-coaching>. Acesso em: 30 de Maio de 2017.

PENIM, A. T. apud CATALÃO, J.A. **Ferramentas de Coaching**. Lisboa: Lidel, 2012.

PIOVAN, R. **Resiliência: como superar pressões e adversidades no trabalho**. São Paulo: Reino Editorial, 2010.