



A IMPORTÂNCIA DO COACHING NO DESENVOLVIMENTO E RECURSOS HUMANOS

TEOBALDO, Marcele Oliveira¹

FABBRI, Adriano Oliveira²

¹Acadêmica do curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

²Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

RESUMO

O presente trabalho tem intenção de utilizar o método coaching para a motivação das pessoas no seu desenvolvimento pessoal e profissional. O desenvolvimento contínuo que o coaching nos permite olhar com mais objetividade as situações como um todo, considerando alternativas, processos, responsabilidades e comprometimentos para que se possa planejar e executar com eficiência e qualidade o cumprimento das metas da organização juntamente com o individual de cada profissional, o que gera crescimento e resultado ao todo. O que diferencia uma organização de outra são as pessoas. Portanto cada organização precisa de uma equipe produtiva, eficiente e adaptável que respondam ao mercado de trabalho. Em todas as organizações encontramos líderes, é ele quem conduz a equipe na realização das tarefas cabendo a ele tomar decisões importantes. O conceito "coaching" liga níveis hierárquico distintos dentro de uma organização: líderes e subordinados.

Palavras-Chave: Coaching, Desenvolvimento, Líder, Motivação

ABSTRACT

This paper intends to use the coaching method for motivating people in their personal and professional development. The continuous development that coaching allows us to look more objectively the situation as a whole, considering alternatives, processes, responsibilities and commitments so that we can plan and execute with efficiency and quality compliance with the organization's goals with the individual of each professional, which generates growth and result in all. What differentiates one organization from another are the people. So every organization needs a productive, efficient and adaptable team to respond to the labor market. In every organization, there are leaders, it is he who leads the team in carrying out the tasks it fitting to make important decisions. The concept "coaching" connects different hierarchical levels within an organization: leaders and subordinates.

Keywords: Coaching, Development, Motivation, Leader



1. INTRODUÇÃO

“O processo de coaching busca aprimorar o desempenho das pessoas e sua capacidade de aprender. Implica fornecer feedback, mas também usa outras técnicas, como motivação, questionamento eficazes e a adequação do estilo de gerenciamento do coach á prontidão dos coachees para dedicarem se a uma determinada tarefa. Esse processo baseia se em ajudar o coachee e se ajudar por meio de uma interação dinâmica, o coaching não depende de só uma pessoa que diz o que, ou como fazer e que dá as instruções”. (LANDSBERG, ano).

O Coaching analisa o desenvolvimento pessoal de cada um e o prepara para lidar com mudanças e adversidades, procura também aumentar a auto-estima, a confiança e sua empregabilidade (FIGUEIREDO, 2009).

Segundo Figueiredo (2009), o Coaching é um assunto que vem surgindo com muita frequência na área de gestão. Um assunto que chega ser um pouco polêmico, pois, existem algumas pessoas que não concordam com a designação “Coaching”, outras pessoas têm dificuldades em aceitar quebras de paradigmas, mas aceitam as vantagens desse processo.

Se por um lado o trabalho toma uma grande parte da vida e dos esforços, e que provêm a subsistência e o sucesso pessoal, é quase impossível separar o trabalho da existência das pessoas, diante do impacto que o mesmo provoca nelas. Elas projetam seus objetivos pessoais e individuais nas organizações que trabalham (CHIAVENATO, 2010).

As organizações que desejam prosperar necessitam posicionar-se, devido a globalização e a competitividade, para que isso ocorra as equipes precisam ser produtivas, eficientes e adaptáveis (FIGUEIREDO, 2009).

Mas o Coaching não é psicologia, terapia ou consultoria, não existe aconselhamento ou indução nesse processo, o profissional de Coaching vai apoiá-lo a encontrar a melhor solução para o desenvolvimento de sua empresa (FRANÇA, 2008).



2. MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de um trabalho apoiado no levantamento bibliográfico em livros, e análise de artigos científicos. O material utilizado foi separado de acordo com a abrangência do tema e cronologia das publicações, possibilitando a elaboração de um plano de leitura.

A referência mais antiga e mais recente, utilizada neste artigo, data do ano de 1977 e 2014, respectivamente.

O trabalho desenvolvido iniciou-se devido ao interesse da autora pelo assunto e importância do tema, sendo objeto de construção do trabalho de conclusão de curso.

3. INTRODUÇÃO

CONCEITO DE COACH

O processo de coaching pode impactar positivamente os níveis de produtividade individual, principalmente em executivos de níveis sênior, aumentando potencialmente a produtividade da organização inteira. (KAMPA; WHITE, 2002, p. 153).

Segundo Milaré (2006), entre as qualificações necessárias para o exercício de coaching há duas atitudes relacionadas na literatura. Entre as habilidades incluem-se o respeitar confidencialmente, manter relações altamente intensas com objetividade, além de habilidade de executar, impactar, fornecer, feedback, criar argumentos, desafios e sozinho não é suficiente, é preciso ter ciência em negócios, gerenciamento, assunto político, além de conhecimento para ser efetivo.

Um bom coach não precisa ser especialista no tipo de cargo ou na área de atuação nem sequer ter uma gama de competências tão amplas quanto a do cliente. Precisa de compreensão do negócio e da dinâmica interpessoal, é capaz de estabelecer, com conhecimento sobre o ambiente imediato do executivo, honesto e



corajoso para dar feedback, bom ouvinte, perspicaz em reformular boas perguntas, visionário, bom planejar, e capaz de realizar follow-up e de chegar a conclusão inteligente (MARSHALL, 2012).

O diálogo é fundamental, afinal o coaching está associado a facilitação, não ao aconselhamento. Isso nos remete a dois insights cruciais para um bom coaching. Primeiro é preciso olhar por trás do diálogo para se dar conta de quem ele não irá acontecer sem um histórico. O segundo insights nos conduz além da entrevista individual, pois incorporam características da organização no diálogo coaching, estabelecendo uma relação entre o comportamento do indivíduo e a mudança organizacional desejada. (MARSHALL, 2012).

Alice Freas (ano apud GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003, p. 39) afirma que “o coaching ajuda todo executivo a construir um caminho individual para a consecução das aspirações pessoais ou organizacionais”.

O coaching de executivos é uma prática bastante difundida, considerada um avanço de natureza primordial do processo. Conforme Ennis, Goodman e Stern.

“A utilização do coaching como forma de desenvolvimento dos executivos é mais uma evolução do conceito que tem se ampliando através dos anos. O coaching é mais uma evolução do conceito que tem se ampliado através dos anos. O coaching de executivos é um processo individualizado de desenvolvimento e liderança que otimiza a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais em curto e longos prazos. é conduzido por interação um a um dirigindo por feedbacks de múltiplas fontes e baseado em confiança e respeito mútuo. A organização, um executivo e um coach trabalham em parceria para alcançar aprendizagem e impacto máximos”. (ENNIS, GOODMAN E STERN apud MILARÉ e YOSHIDA, 2007, P.88).

A pressão das organizações por resultados e pela excelência na performance pode inibir a criatividade do executivo, fazendo como que o mesmo engesse sua atuação, tornando-se, previsível e monótono. O processo de coaching também pode auxiliar neste caso, de acordo com Nancy J.Adler que, nos apresenta:

A privacidade das sessões de coaching facilita para os executivos dizerem; “ Não tenho certeza... eu simplesmente não sei...” A privacidade e o apoio ativo legitimam os momentos de não saber. A certeza prematura e o comprometimento extinguem as possibilidades de inovação. [...] Em seus melhores momentos, as sessões de coaching possibilitam que permitem



que os executivos ofereçam um aconselhamento profundo e sábio para si próprio. (ADLER, ano apud GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003, p. 400).

Segundo Hudson (1999), um coaching pode ajudar seus clientes a obter o melhor resultado possível em determinado contexto, ajudá-lo a compreender suas opções e sentir-se capaz de elaborar novas metas, atuando o denominou ao quadro abaixo, as 5 principais áreas que são elas: Pessoal, casal, família, amigos, comunidade e trabalho.

AREAS DE COACHING	ALTERNATIVAS
ATENÇÃO PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender a cuidar de si e dos outros: • Pertences pessoais, saúde e bem-estar • Limites pessoais e amizade • Tempo para si, espiritualidade e alimentação • Finanças pessoais e atividades físicas
CASAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Encorajar o cuidado recíproco, a diversão e a intimidade com os significados dos outros: • Dedicar momentos regulares para conversar e tocar-se • Partilhar atividades, responsabilidades e divertir-se em casa • Respeitar e reconhecer mutuamente a importância do trabalho do outro • Apreciar amizade e comprometimento mútuos • Dividir projetos e atividades externas ao lar • Achar tempo para intimidade e sexo • Apreciar atividades recreativas e de descontração (e.g., aventura, viagem, assistir à TV e ir ao cinema)
FAMILIA E AMIGOS	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching – uma atividade familiar: • Parental: tornar-se um pai/mãe, aprender sobre as habilidades de pai e mãe; como avós: formas de gerir o núcleo familiar a fim de fortalecer os elos • Extensão da família: estender as relações de amizade e dividir a responsabilidade com as crianças, com os pais e com outros,
	<p>gerenciamento as despesas, as refeições e outras atividades atinentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Amizades adultas: encontrar maneiras para ampliar, manter e terminar amizades
COMUNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Como avaliar as conexões sociais do cliente: <input type="checkbox"/> Participar das organizações comunitárias e voluntariar-se nas atividades comunitárias <input type="checkbox"/> Fazer parte de associações de classe <input type="checkbox"/> Comprometer-se com a vizinhança

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Participar de instituições religiosas e de redes de contato, incluindo as redes virtuais <input type="checkbox"/> Participar de movimentos por causas sociais <input type="checkbox"/> Apreciar atividades e funções em grupos de apoio a causas sociais e ambientais
<p>AMBIENTE ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Coaching no ambiente de trabalho: <input type="checkbox"/> Cultura organizacional: promover um bom clima organizacional ou reduzir tensões e resistências á introdução de uma nova cultura <input type="checkbox"/> Liderança: inclui coaching para alto desempenho; desenvolvimento de habilidades técnicas, de gestão de conflitos, de planos sucessórios, dentro outros <input type="checkbox"/> Alto desempenho: atuar como orientador e facilitador na criação e no desenvolvimento de indivíduos e de times de alto desempenho. <input type="checkbox"/> Aprendizado organizacional: estimular a introdução do aprendizado contínuo é uma atividade do coach, que deverá fazer uso de diferentes instrumentos (e.g., formação tradicional em cursos e instituições de ensino, tutoria, mentoring, grupos de autodesenvolvimento) <input type="checkbox"/> Carreira: trabalhar com indivíduos ou organizações, fazer uso do que se denomina “Five coaching roles” (i.e., educar, patrocinar, desenvolver, aconselhar e confrontar) <input type="checkbox"/> Alta gerência: treinar equipes de alto desempenho e estabelecer plano de carreira, planejamento estratégico, ética e moral, resiliência <input type="checkbox"/> Empreendedorismo: identificar e preparar aqueles com habilidades empreendedoras <input type="checkbox"/> Desenvolvimento organizacional: trabalhar a missão de organização, por meio do estímulo dos executivos á visão de futuro

FONTE: Desenvolvimento a partir de Hudson (1999,p.144-146)

No entanto o autor defende que, o coach não é um terapeuta, não promove grupo de apoios ou seminários sendo sua atenção dirigida ao desenvolvimento de seus clientes. (HUDSON, 1999.)

A PALAVRA COACHING

Coaching, é muitas vezes confundido com o termo coach, é uma palavra em inglês, origina-se de uma antiga palavra anglo-saxônica, ambas de um 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 Szer”. Com o tempo, essas “Kocsi” foram chamadas como o nome da cidade, Kocs, além de tornarem – se a maneira mais elegante de se transportarem de um lugar a outro. (LAGES; CONNOR, 2010). Por isso surgiu a adaptação de Kocs para o inglês coach, treinado e então, coaching, treinamento.

Nos anos 80, nos Estados Unidos, este conceito passou a se designar uma atividade profissional dentro das organizações. Nesse período a economia sofreu uma ampla expansão no setor de serviços, houve também 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. Nos 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).

A partir dessas modificações, a prática de coaching foi inserida nesse novo contexto, uma forma de consultoria de auxílio à cliente, como resposta estratégica e profissional para a gestão, liderança, desenvolvimento pessoal e organizacional estando em fase de consolidação. O coaching oferece um meio para se chegar a um fim, um processo de aprendizagem acelerada, desenvolvimento e autodesenvolvimento.

Coaching é um sistema que proporciona uma metodologia que agregou técnicas e recursos de áreas como a ciência do comportamento – psicologia, sociologia e neurociências, e ferramentas da administração, gestão, planejamento estratégico e outros. “Essas definições contêm quatro importantes elementos do coaching: mudanças, preocupação, relacionamento e aprendizado”. (LAGES; CONNOR, 2010, p. 5).

Analisando algumas definições típicas e consensuais apresentadas em livros e escolas de coaching, observa-se claramente os recursos que o método faz uso, podemos citar mudanças cognitivas de natureza emocional e comportamental, “arte



de facilitar o desempenho, o aprendizado e o desenvolvimento de uma pessoa”.(Douglas,1999), munir pessoas com as ferramentas, conhecimentos, oportunidades, liberar o potencial a fim, de maximizar seu desempenho auxiliando assim na mudança no sentido em que almejam e seguir na direção desejada.

Qualidade de vida do colaborador

A organização do trabalho em ambientes estruturados sob a forma de Instituição, empresas, fábricas, cooperativas, associações, etc, tem sido a característica dominante das sociedades contemporânea desde que a Revolução Industrial com suas máquinas e a produção em massa concentrou grandes contingentes de trabalhadores.

Do ponto de vista filosófico, os filósofos procuram interpretar porque o homem trabalha qual o significado do trabalho para o homem. As implicações dessas questões estão intrinsecamente ligadas ao homem e do seu destino. (LUCENA, p. 51).

Por outro lado as pessoas que trabalham nessas organizações são as responsáveis em conduzir e produzir resultados. A partir disso, as empresas parcelaram as pessoas como o recurso mais valioso, é o que alguns autores denominaram de capital humano ou intelectual (ODEBRECH; PEDROSO, 2010).

As pessoas são consideradas recursos dentro das organizações, isso significa que são portadores de habilidades e conhecimentos, e auxiliam no processo produtivo e crescimento empresarial, porém é necessário não esquecer que essas pessoas são seres humanos, possuem personalidades, expectativas, objetivos pessoais, e necessidades. (ANDRADE, 2010).

Os gestores precisam preocupar-se com as condições de trabalho que oferecem aos seus funcionários, com o objetivo de proporcionar fatores que contribuam positivamente nas condições e qualidade de vida dos trabalhadores. (BORTOLOZO; SANTANA, 2011).



Todos os estudos, pesquisas e iniciativas efetivadas a respeito da organização do trabalho sempre foram voltadas, para a obtenção do aumento da produtividade, da racionalização, da produção e dos custos, da formação do excedente de capital, etc.

Segundo Lucena (ano, p. 75) quando falamos em gestão de Recursos Humanos é basicamente falar sobre seu administrador principal: o gerente. Por gerente pretende-se designar qualquer pessoa que, dentro da organização, é responsável por conduzir uma equipe a produzir resultados de trabalho. Nessa categoria incluem-se diretores, superintendentes, gerentes, chefes, supervisores e coordenadores. As características do gerente mudaram radicalmente, o déspota iluminado, detentor do saber e das decisões, está sendo substituído pela relação de “igual pra igual” e pelo trabalho em equipe; o mandar obedecer, e canalizar os talentos para o trabalho criativo e responsável, o poder institucional, pelo poder da influência para gerar a motivação e o empenho dos subordinados; a liderança conferida pelo poder sendo ocupada pela liderança da competência e do relacionamento interpessoal, tendo em vista conquistar a credibilidade e a confiança para obtenção da aceitação, do consenso e da ação na consecução de objetivos comuns.

Neste século, os administradores das nossas principais instituições tornaram-se líderes em todas as nações desenvolvidas, assim como nas que estão em processo de desenvolvimento. Surgiram então, os administradores como um novo e importante grupo de liderança, o crescente desencanto como o governo, e o deslocamento das atenções das “quantidades” da vida para a “qualidade” de vida. (DRUCKER, ano, p. 361).

De acordo com, Chiavenato (1999), a qualidade de vida tem se tornado um fator de grande importância nas organizações e está relacionada à maximização do potencial humano, isto depende do quanto as pessoas que estão trabalhando nas organizações sente-se bem.

Nesse sentido, quando uma organização se preocupa e organiza ações voltadas a qualidade de vida de seus funcionários, faz com que os mesmos confiem nessa organização, pois cabe as organizações se preocuparem com o bem-estar,



satisfação, segurança, saúde e a motivação de seus funcionários. (BORTOLOZO; SANTANA, 2011).

Chiavenato (1999), afirma que quando o funcionário está motivado, tem maior disposição e capacidade para desempenhar suas atividades laborais.

Muitos pesquisadores defendem que podemos entender que a qualidade de vida no trabalho pode ser uma estratégia, e a meta é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, quer dizer que ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa. (FERNANDES, 1996).

“As teorias baseadas nas necessidades humanas supõem uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades comum a todas as pessoas. Supõem também que há sempre uma melhor maneira de motivar as pessoas e que o gerente deve utilizar – la padronizadamente. Na realidade, as pesquisas tem demonstrado que diferente pessoas reagem de diferentes maneiras de acordo com a situação em que encontram. Alguns autores salientam que tanto as diferenças individuais como as diferentes situações devem ser consideradas em toda abordagem motivacional”. (CHIAVENATO, 2004, p. 177).

Para Chiavenato (1996), a humanização da teoria humana, em que a preocupação passou a ser o homem, os aspectos que antes eram colocados a máquinas, passaram a ser direcionado ao homem, levantando então diversas questões conseqüentemente infinitas respostas apareceram, diversas técnicas administrativas, com condições de melhoria do desempenho humano. Através desses estudos sobre motivação surgiu a teoria Behaviorista da administração, que se preocupa tanto com o individual do homem dentro das organizações, como também com o próprio comportamento organizacional.

Qualidade de vida no trabalho.

Nossa sociedade está rapidamente se transformando numa sociedade de organizações, todas as instituições terão de se responsabilizar pela qualidade de vida e fazer da satisfação dos principais valores, crenças e objetivos sociais uma



das metas fundamentais de suas atividades cotidianas. Nesse caso para as empresas, significa que atingir a qualidade de vida deverá ser considerado uma oportunidade que a administração irá converter num negócio lucrativo. (DRUCKR, 1977).

Segundo Chiavenato (2004), ninguém trabalha de graça. Todas esperam algum retorno, ou seja, resultados. As pessoas se dedicam ao trabalho e as metas e objetivos da organização desde que isso lhe traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Surge a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização.

A qualidade de vida varia de pessoa para pessoa, pois existem fatores que poderão influenciar na qualidade de vida do indivíduo, o termo qualidade de vida está relacionando com o ambiente que a empresa cria para beneficiar seu colaborador, pois o grau de satisfação no trabalho esta relacionado ao conjunto de expectativas entre o indivíduo e a empresa. Essa expectativa pode ser chamada de psicológica e é fator determinante no processo adaptativo quanto a satisfação do indivíduo na empresa (CORREA, 2009).

França (2010), destaca que a capacidade do líder em administrar um conjunto de ações através de um diagnóstico cuidadoso, promovendo a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional. Pois se a empresa promove o bem estar do colaborador com boas condições de trabalho e remuneração adequada ao seu envolvimento nas tarefas, passa a ser um colaborador motivado, conseqüentemente traz mais resultados positivos para a empresa financeiramente e com mais clientes.

As mudanças de hábitos e costume dos indivíduos, ocorridos através dos avanços tecnológicos e a globalização e relevância do trabalho torna-se essencial para o ser humano, pois traz para as pessoas a grande utilidade de manter a si e a família, e gera contribuição para a sociedade através de compra e venda de produtos (MOURA, 2014).



Chiavenato (2008) destaca que, somente as empresas bem sucedidas tem essa preocupação e busca constantemente analisar e ver o lado do colaborador, permitindo gerar uma grande satisfação no colaborador, proporcionando a eles grandes benefícios.

Na concepção de Chiavenato (2008), se tratando de ambiente saudável, fala-se em desenvolver tarefas de maneira tranqüila, com pressões e cobranças de meta sem exageros, pois essa tranqüilidade torna-se vantajoso tanto para o empregador, quanto para o empregado no contexto empresarial e social.

A influência da motivação

Para Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas (CHIAVENATO, 2004).

A teoria de Maslow em Chiavenato (2004) propõe que, os fatores de satisfação do ser humano dividem-se em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, como ilustrado na figura.



FIGURA 2: Pirâmide da teoria das necessidades de Maslow.
Fonte: (CHIAVENATO, ano)

- 1- Necessidades fisiológicas. Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como a necessidade de alimentação, sono e repouso, abrigo, desejo sexual. As necessidades fisiológicas são também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo.
- 2- Necessidades de segurança. Segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato: a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades.



- 3- Necessidades sociais. São as necessidades relacionadas com a vida associativa ao indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança), se encontram relativamente satisfeitas.
- 4- Necessidades de estima. São as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-estima. Envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e de consideração.
- 5- Necessidades de auto-realização. São as necessidades humanas mais elevadas e de que se encontram no topo da hierarquia. Essas necessidades levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida.

Conforme explica Maximiano (2000), o termo motivação pode ser interpretado como “processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano”. Nesse sentido, a motivação pode ser entendida como uma razão que leva as pessoas a uma determinada ação ou comportamento.

Miranda (2009), diz que a motivação nas organizações, atuam alguns sistemas motivacionais. Tais sistemas podem ser entendidos como todos e quaisquer incentivos ou recompensas que o colaborador recebe para conseguir atingir um determinado objetivo laboral. Podem ser citados, para exemplificar esses incentivos, acordo com os resultados, autogestão nos grupos de trabalho, enriquecimento do trabalho, dentre outros.

A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O chamado ciclo motivacional é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico, esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade não for satisfeita. A tensão gera ansiedade e sofrimento

provocando um consumo mais elevado de energia física e mental. A tensão gera ansiedade e sofrimento provocando um consumo mais elevado de energia física e mental. A satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio dinâmico anterior (CHIAVENATO, 2004).

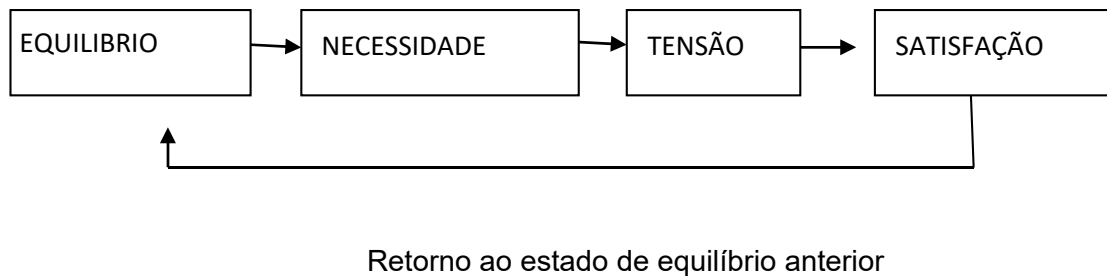


FIGURA 01: Organograma Gerenciando Pessoas.

FONTE: (CHIAVENATOj, ano).

A figura mostra um ciclo motivacional resolvido pela satisfação da necessidade, liberação da tensão contida e retorno ao equilíbrio dinâmico do organismo. Existem necessidades humanas que exigem um ciclo motivacional bastante rápido e repetitivo, como é o caso das necessidades fisiológicas de alimentação, sono, repouso etc. (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Chiavenato 2004, nem sempre o indivíduo não chega a alcançar a satisfação total ou parcial de uma necessidade. Assim, o ciclo motivacional pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes:

- 1- Satisfação da necessidade: com descarga da tensão e retorno ao estado anterior de equilíbrio dinâmico. O ciclo motivacional se fecha plenamente, quando o indivíduo alcança seu objetivo. Por exemplo, se o indivíduo sonha com uma promoção e a consegue.
- 2- Frustração da necessidade: quando alguma barreira impede a satisfação da necessidade, que permanece insatisfeita, e mantém o estado de tensão no organismo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira, o que impede a satisfação da necessidade e provocando um estado de frustração.



3- Compensação de necessidades: quando a necessidade não é satisfeita, mas compensada por um meio direto ou alternativo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira impeditiva e o indivíduo encontra um adesivo ou um substituto para aliviar a tensão ou reduzir a insatisfação.

As teorias baseadas nas necessidades humanas supõem uma estrutura uniforme a hierarquia de necessidades comum a todas as pessoas. Supõem também que há sempre uma melhor maneira de motivar as pessoas e que o gerente deve utilizá-la padronizadamente. Na realidade as pesquisas têm demonstrado que, diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras de acordo com a situação em que encontram. Alguns autores salientam que, tanto as diferenças individuais como as diferentes situações devem ser consideradas em toda abordagem motivacional”. (CHIAVENATO, 2004, p. 177).

Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado á organização. Isso é necessário, mais insuficiente. É preciso incentivá-las a fazer melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e a alcançar metas e resultados desafiantes. (CHIAVENATO,2004).

MOTIVAÇÃO X LIDERANÇA

De acordo com Fisher e Fleury 1889, o conceito de gestão de pessoas, pode ser descrita como um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais do ambiente de trabalho.

“A gestão de pessoas (GP) é uma área muito sensível á mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingência é situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do



estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes”.(CHIAVENATO, 1999, p. 8).

Para criar, estimular uma equipe é necessário o coaching, quando pensamos qual tipo de líder queremos e em como elevar as performances das equipes, todas as perguntas nos levam como solução o coaching (FIGUEREDO, 2009).

Atualmente as organizações estão ampliando suas visões estratégicas. Porém, o processo produtivo só se realiza através da participação de diversos parceiros em conjunto, cada qual com sua contribuição, incluir novos e diferentes parceiros para fortalecer e consolidar seus negócios e expandir suas fronteiras através de aliança estratégicas (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com o Weltch (2008), todo líder deve ser um coach, e aquele que não o for não vai conseguir expandir-se profissionalmente.

Um líder não precisa saber e nem responder tudo, o líder tem que apoiar e formar novos líderes, agindo como um coach. Formar profissionais melhores, focados na busca de melhores soluções para atingirem resultados. Pessoas capazes de pensar por si, que se adaptem, sejam flexíveis e ultrapassem adversidades e antecipem as mudanças quando houver necessidades (FIGUEIREDO, 2009).

É através de perguntas que o líder vai levar as pessoas a pensar, tornar-se criativo e procurar outras estratégias e alternativas. Essa prática exige que as pessoas tornem-se mais participativas. Sendo assim o paradigma de que o líder apresenta soluções e as coloca em prática, é quebrado.

Nesse processo as perguntas certas fazem toda diferença, e faz com que o líder tornese parceiro que proporciona a aprendizagem e o desenvolvimento de competências, ele apóia sua equipe para atingir os resultados através de seus questionamentos (FIGUEIREDO, 2009).

“Desenvolvimento de liderança: o novo imperativo é a identificação e o desenvolvimento de pessoas capazes de conduzir a empresa para o século XXI. Em vez de programas externos de educação para executivos, as

empresas estão elaborando programas personalizados de aprendizagem que assegurem a capacitação das pessoas em termos de espírito empreendedor e de liderança. Na verdade, as organizações bem-sucedidas são constituídas de lideranças de lideranças.” (CHIAVENATO, 2004, p.09).

Segundo Chiavenato (2004), para que um líder, seja bem-sucedido, deve saber lidar com aspectos relativos, a motivação, comunicação, às relações interpessoais, ao trabalho em equipe e a dinâmica do grupo. A motivação contribui para o bom desempenho no trabalho. Funcionários motivados são muito procurados por empresas, mas são raros. A organização nem sempre cria esse ambiente motivacional que melhora a qualidade de vida das pessoas. O gerente tem papel fundamental na motivação das pessoas.

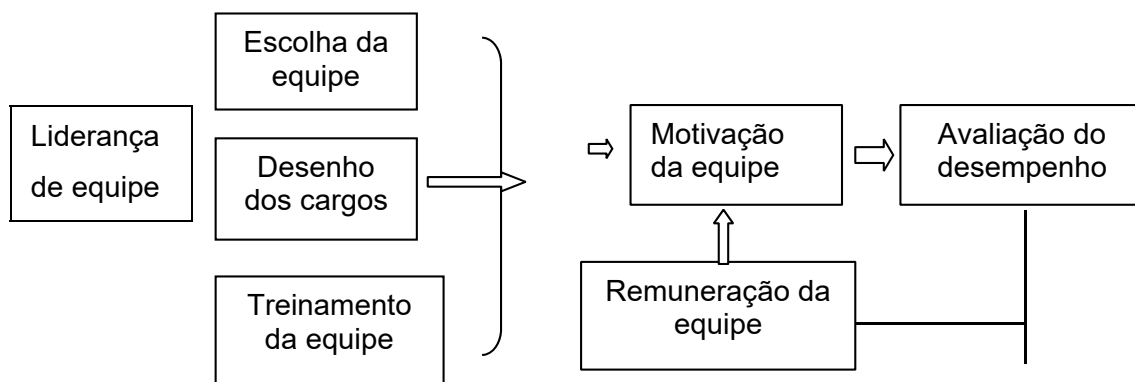


FIGURA 1: Organograma Gerenciando Pessoas.

Fonte: (CHIAVENATO, ano)

Chiavenato (1992), propõe que “o líder nem sempre é um dirigente ou gerente. Na realidade, os líderes devem estar presentes no nível de direção, no de gerência e em todos os demais níveis de organização.”

“O líder vê, e faz. Veni, vidi, vici. Eu vim, me encontrava aqui, vi e fiz. É indução, e dessa inevitavelmente se deduz[...] essa é uma capacidade que se tem, ou não se tem, quando se é assim (ou se tem alguém que é assim),



tudo funciona, de outra forma, a própria empresa, o dinheiro, as iniciativas, os diplomas, os cursos, não valem de nada”.

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 de coaching são muitas. Os liderados que se beneficiam com a aquisição de habilidades que farão a diferença no mercado de trabalho, aumentando a empregabilidade. A organização ganha como existência de equipes de alto desempenho, alinhadas aos objetivos esperados. (O'NEIL, 2000).

4. CONCLUSÃO

Após a pesquisa conclui-se que o coach precisa ser determinado para superar os desafios, emoções são essenciais para construir uma ponte vigorosa entre o coach e o cliente, que sustente o percurso desde a intenção até a realização. Contudo é preciso também um plano de ação acordado previamente entre o coach e o cliente para garantir o sucesso do projeto. Porém esse projeto não pode funcionar como uma camisa de força e sim como uma bússola, norteando a jornada de trabalho.

Quando for mais utilizado pelas empresas como um processo, auxiliando na gestão de pessoas, trará resultados mais efetivos tanto nos ciclos de aprendizagem quanto no compartilhamento do conhecimento, principalmente pela obtenção de metas através do foco e do direcionamento, características principais desta técnica.

Percebe-se também que, mesmo possuindo tecnologia de ponta, recursos materiais e financeiros muito bem estruturados, seu diferencial competitivo primordial são os recursos humanos. E o coaching tem o poder de aumentar o potencial desses recursos, desenvolvendo-os e alinhando-os às estratégias corporativas.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FIGUEIREDO, Paula. A CULTURA DE COACHING E O PAPEL DO LÍDER-COACH NAS ORGANIZAÇÕES. Disponível em: <<http://cms.coachingportugal.com/>>. Acesso em: 3 maio 2015.

A ELITE DO COACHING NO BRASIL. **Sociedade Latino Americana de Coaching**. <<http://www.slacoaching.com.br/o-que-e-coaching>>. Acesso em: 18 maio 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gerenciamento Pessoas**: Como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos Humanos na Empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

COACHING EXECUTIVO. Disponível em: <<http://www.zaitech.com.br/coaching-deexecutivos/>>. Acesso em: 3 maio 2015.

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

LIVRO DE COACHING PARA PERFORMANCE DE JOHN WHITMORE. Disponível em: <<http://www.exoterikha.com/coaching-pnl/livro-coaching-para-performance-de-john-whitmoresinopse-resumo-php>>. Acesso em: 16 maio 2015.

MARSHALL, Goldmith. **O exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MILARÉ, Sueli. **Coaching de executivos**: adaptação e estágio de mudanças. 2006. Dissertação (Pós-graduação em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2006.

AVILA, A. R.; MEDEIROS, G.; AULER, K.; FURTADO, L.; SOUZA, R. O processo de Coaching como elemento potencializador da performance dos executivos nas organizações. In: MOSTRA CIENTÍFICA DO CESUCA, 6., 2012, [S.I.]. **Anais...** [S.I.], 2012.



BANACHI, Denise C. D.; BAZOLI, Thiago N. **Coaching e a sua importância no aperfeiçoamento de líderes:** um estudo exploratório realizado com o coach Kátia Marcos Gomes. [S.l.: s.n.], ano.

FERREIRA, Marcos A. **Um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: Organização, executivo e Coach.** São Paulo: [s.n.], 2008.

CARVALHO, Jéssica F.; MARTINS, Èrica P.; LÚCIO, Laureny; PAPANDRÉA, Pedro J. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em foco**, [S.l.], ed. 7, 2013.

MELO, F. A.; FERNANDES, B. M.; LIMA, H. M. A.; REIS, P. N. A utilização de ferramentas de Coaching no processo de recrutamento e seleção interno. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2012, [S.l.]. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2012.