

7ª JORNADA ACADÊMICA 2013
18 a 23 de Novembro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás
Crescimento Regional – Inovação e tecnologia no mercado de trabalho
COACHING COMO OPÇÃO NA CARREIRA DE ADMINISTRADORES

Andreza Alves Vieira¹

¹ Acadêmica do 4º ano do Curso de Administração da UEG – UnU Santa Helena de Goiás;
andreza.aav@gmail.com.

RESUMO – O acadêmico do curso de Administração tem inúmeras opções de carreira a seguir após a conclusão do curso. Uma dessas opções é o *coaching*, uma tecnologia que a ajuda às pessoas a desenvolverem seu potencial e serem mais felizes através de melhores escolhas de futuro. O capital intelectual tem se mostrado como um recurso valioso para as empresas, sendo um relevante diferencial competitivo. Encontrar e desenvolver talentos têm se tornado o foco de diversas organizações. É nesse contexto que o *coach* atua, pois auxilia a organização a aprimorar as habilidades e competências dos seus recursos humanos, tanto na vida profissional como pessoal. O objetivo deste artigo é apresentar o coaching como opção de carreira para administradores. A metodologia utilizada na elaboração do artigo é pesquisa bibliográfica. Justifica-se a elaboração do artigo, visto que todas as organizações são constituídas de recursos humanos, e espera-se que cada vez mais estes sejam talentos.

Palavras-chave: *coach*, *coaching*, administrador, talento.

INTRODUÇÃO

O novo século trouxe novas preocupações para as organizações. Atuando em um mercado global, repleto de concorrência e instabilidade, as organizações precisam estar preparadas para reagir a qualquer situação. O que permite que as organizações possuam capacidade de adaptação e flexibilidade frente a rápidas mudanças, que ocorrem principalmente devido às novas tecnologias, são as pessoas. Nesse contexto, as organizações que possuem um quadro de pessoal altamente capacitado, realizado profissional e pessoalmente, certamente possuem um valioso capital intelectual, que pode ser o seu principal diferencial competitivo.

Buscando apresentar bons resultados muitas empresas tem se apoiado na tecnologia denominada *coaching*. Através dessa tecnologia é possível treinar as pessoas para que elas encontrem o seu melhor, aprimorando suas habilidades e competências. Aplicando técnicas específicas, e em especial a ferramenta planejamento, o profissional *coach* auxilia as pessoas a definirem seus objetivos e traçarem metas para alcançá-los. Dessa forma, tanto o profissional quanto a empresa saem ganhando. O profissional de administração que decidir atuar nessa área encontrará bons desafios, pois primeiramente ele terá que se transformar em uma pessoa de sucesso para depois ajudar outras pessoas a se tornarem talentos. O objetivo desse artigo é despertar o interesse pelo *coaching*, mostrando que este pode ser uma boa opção de carreira para administradores.

1. CONCEITOS

O surgimento do coaching não ocorreu no ambiente organizacional. Ele foi incorporado às organizações após ter obtido sucesso em outras áreas, como a de esportes, por exemplo. Abaixo temos um breve histórico do coaching apresentado no site do Instituto Brasileiro de Coaching:

A palavra Coaching significa “treinamento”, tem origem na língua inglesa (Coach) e foi utilizada pela primeira vez na cidade de Kócs, na Hungria, para designar carruagem de quatro rodas. No século XVIII os nobres universitários da Inglaterra

7ª JORNADA ACADÊMICA 2013

18 a 23 de Novembro

Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

Crescimento Regional – Inovação e tecnologia no mercado de trabalho

iam para suas aulas, conduzidos em suas carruagens por cocheiros chamados – Coacher. Por volta de 1830 o termo coach passa a ser utilizado na Universidade de Oxford como sinônimo de “tutor particular”, aquele que “carrega”, “conduz” e “prepara” os estudantes para seus exames. Em 1831 o termo Coaching foi usado pela primeira vez no âmbito dos esportes. Em 1950 o termo é usado pela primeira vez na literatura de negócios, como uma habilidade de gerenciamento de pessoas (MARQUES, 2013, disponível no site IBC Coaching).

Observando o histórico é possível notar que o papel do coach continua com o mesmo sentido, pois ele deve conduzir o seu treinando. O termo *coaching* é uma tecnologia que pode ser definida, segundo Brocato, “como um processo utilizado pela liderança quando se quer melhorar o comportamento no trabalho ou perfil do colaborador” (ARAUJO, GARCIA, 2009, p. 263). Percebe-se que o *coaching* é um agente de mudanças, que ajuda a melhorar as pessoas. O *coaching* é aplicado nas organizações através do interesse do alto escalão. Para que uma mudança ocorra o apoio da liderança é fundamental, pois sempre haverá resistência a sair da zona de conforto. O Instituto Brasileiro de Coaching apresenta uma definição interessante do termo para o meio organizacional:

Coaching é um processo de desenvolvimento humano, pautado em diversas ciências como: Psicologia, Sociologia, Neurociências, Programação Neurolinguística, e que usa de técnicas da Administração de Empresas, Gestão de Pessoas e do universo dos esportes para apoiar pessoas e empresas no alcance de metas, no desenvolvimento acelerado e, em sua evolução contínua (MARQUES, 2013, disponível no site IBC Coaching).

Observando as diversas ciências envolvidas e o objetivo do coaching é possível ter uma visão da sua complexidade e dos possíveis benefícios para pessoas e organizações. Para compreender a função do *coach* nas organizações, precisamos definir o *coaching*, que “é uma forma de obter os resultados esperados desenvolvendo as habilidades dos componentes de uma equipe e desta como um todo” (ARAUJO, GARCIA, 2009, p. 263). Nesse sentido, percebe-se que o trabalho do coach é desenvolvido de forma individual, quando este auxilia a cada membro da equipe a aprimorar suas habilidades, mas o resultado dessa melhora se mostra nos resultados do grupo. Quando um grupo de trabalho é composto de talentos, de profissionais bem capacitados, habilidosos e realizados, certamente essa equipe alcançará bons resultados, visto que o desempenho individual de cada um é fator que influencia o desempenho do grupo.

A tecnologia do *coaching* “atua de forma a provar às pessoas que elas são capazes de ir além de seus horizontes. E, por intermédio de uma sistemática de parceria (treinador/treinando), é possível encorajar a busca pela excelência” (ARAUJO, GARCIA, 2009, p. 264). Muitas vezes os líderes possuem dificuldades para motivar suas equipes, em especial alguns membros. Há pessoas que limitam suas próprias capacidades, pois acreditam que já dão o máximo de si e que jamais poderão alcançar mais do que já possuem. O *coach* ajuda essas pessoas a perderem essa visão limitada e a enxergarem além dos seus limites, buscando resultados excepcionais.

Na visão de Araujo e Garcia (2009), o *coaching* não pode ser considerado como um treinamento, gerenciamento ou liderança. É comum que ocorram equívocos com relação a esses conceitos, mas o coaching é uma tecnologia mais ampla e complexa, que não atua conforme as restrições dos termos citados. O *coach* é mais um consultor, um orientador, e sua tarefa ocorre de forma diferente para cada pessoa. Há requisitos essenciais, técnicas e ferramentas específicas dessa tecnologia, mas não existe uma única forma de aplicá-las. Cabe ao profissional avaliar o seu orientando e descobrir qual a melhor forma de incentivá-lo a dar o melhor de si. Afinal, “*coaching* é uma forma estruturada de desenvolver pessoas. A ideia não é de supervisão, e sim de orientação” (ARAUJO, GARCIA, 2009, p. 264). Nesse sentido,

7ª JORNADA ACADÊMICA 2013

18 a 23 de Novembro

Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

Crescimento Regional – Inovação e tecnologia no mercado de trabalho

o *coach* jamais pode determinar como a pessoa deve agir ou o que deve fazer. A sua função não é a de um chefe ou líder que pressiona para obter resultados, mas sim a de fazer com que a pessoa percorra seu próprio caminho, encontrando as respostas durante a jornada.

Ao *coach* não interessa dar respostas e sim buscar caminhos para que o treinando as encontre. Além do fato de que, a partir do momento em que o treinador diz ao seu treinando o que deve ser feito e o objetivo não é alcançado a responsabilidade passa a ser do treinador, e não do treinando (ARAUJO, GARCIA, 2009, p. 264).

O treinando deve se sentir responsável por si mesmo. Ele deve compreender que somente ele poderá fazer as transformações em si mesmo e em sua vida. A motivação para mudar deve vir de dentro para fora. Se o *coach* apenas disser o que ele deve fazer, ele não se sentirá comprometido com os seus objetivos. Para alcançar a excelência na vida pessoal e profissional a pessoa precisa estar comprometida com a busca, e a partir daí moldar o seu próprio futuro de forma ativa, não se contentando com menos do que o melhor que pode ser e ter.

O *coach*, que é o profissional com formação em *coaching*, pode ser definido como um treinador. Como professor, este irá incentivar o treinando a viver melhor através do planejamento estratégico, do aperfeiçoamento da sua função cognitiva e da busca para alcançar os seus objetivos. Ele é um guia, e atua de forma a motivar e inspirar o treinamento para realizar as mudanças necessárias para que ele possa obter o sucesso desejado. (ARAUJO, GARCIA, 2009). Para que o *coach* possa ser inspirador ele precisa ser um exemplo de excelência. Ao realizar o curso de *coaching*, o futuro *coach* precisa passar por um processo de mudança. Ele vivencia a experiência de se autotransformar, obtendo o melhor de si mesmo para depois motivar outros a fazerem o mesmo.

O profissional *coach* não pode ser considerado um “tutor, que detém direitos e responsabilidades sobre a pessoa; e instrutor, que realiza treinamentos específicos e aumenta determinada capacidade funcional” (ARAUJO, GARCIA, 2009, p. 264). A função de tutor ou de instrutor é muito limitada para definir a atuação do *coach*. O papel desempenhado pelo *coach* é muito mais complexo, pois não segue um conteúdo programático como em um treinamento ou pode exigir que a pessoa cumpra determinada tarefa como um tutor. O *coach* vai além, pois ele é um agente transformador que instiga, ou procura induzir, a que o treinando promova mudanças de dentro para fora, fazendo com que as pessoas busquem o melhor que possuem em si mesmas. Na visão de Araujo e Garcia (2009), cabe ao *coach* a função de dar orientação ao treinando, oferecendo aconselhamento pessoal para que ele possa atingir os objetivos determinados. No entanto, é necessário que o *coach* tome alguns cuidados, pois está assumindo uma grande responsabilidade. É importante que ele tenha consciência da sua intuição, competência pessoal e técnica do *coaching*. Nesse sentido, o *coach* deve atuar como um tutor, orientando e aconselhando de forma moral e ética, sempre respeitando os limites de cada um e sem impor nada. Ao *coach* cabe a orientação e a preparação, mas a decisão somente o próprio treinando deve tomar.

2. APLICABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O *coach* é um profissional que vem sendo bastante requisitado nas organizações, visto a crescente valorização do capital intelectual. A preocupação com o desenvolvimento de talentos se mostra presente nas organizações, o que faz do *coaching* uma ferramenta que pode apresentar bons resultados.

Por um lado, as organizações que aplicam a tecnologia demonstram uma grande preocupação com o seu pessoal (ou seja, não buscam só a sua evolução funcional, mas, também, a evolução individual), por outro lado, estas

7ª JORNADA ACADÊMICA 2013

18 a 23 de Novembro

Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

Crescimento Regional – Inovação e tecnologia no mercado de trabalho

organizações pensam nas pessoas em termos de seu potencial de curto prazo, ou seja, não apenas nas alternativas atuais de *performance*, mas procurando liberar este potencial (futuro) para maximizar seus próprios resultados. (ARAUJO, GARCIA, 2009, p. 264).

Ao utilizar a tecnologia do *coaching* as organizações estão auxiliando os seus talentos a se desenvolverem a curto e longo prazo, melhorando o seu desempenho profissional e pessoal. Dessa forma, é possível que a organização obtenha o melhor do seu profissional, o que se reflete nos seus próprios resultados. Abaixo podemos listar as vantagens da utilização do *coaching* nas organizações:

1. Facilita o gerenciamento do desempenho pessoal, tanto para a pessoa como para a organização. Para tanto, esta avaliação do desempenho não deve ser formal, ou seja, o coach nunca é, nem pode ser, a pessoa que demite (quem demite é o chefe) e nem mesmo quem avalia.
 2. Promove a formação e o aperfeiçoamento de competências.
 3. Promove a busca por melhores resultados.
 4. Promove o desenvolvimento integrado (pessoal e profissional) das pessoas da organização e na organização.
 5. Promove o fortalecimento da confiança, via parceria. Provavelmente, uma das vantagens mais importantes.
 6. Auxilia nos aspectos que geram motivações nos treinandos.
- (ARAUJO, GARCIA, 2009, p. 265).

Observando as vantagens da aplicação do *coaching* nas organizações é possível perceber que o profissional sofre uma transformação que o ajuda a obter o melhor de si mesmo, pois ele fica mais motivado a buscar melhores resultados, aperfeiçoando suas habilidades e competências que são aplicadas tanto dentro como fora da organização.

Ao aplicar o *coaching* nas organizações é preciso observar o contexto no qual ele será inserido. Para Araujo e Garcia (2009), a tecnologia do *coaching* pode ser aplicada nas organizações nas seguintes situações: quando há conflitos de valores e papéis, quando há conflitos de natureza pessoal, quando há situações críticas de toda a ordem nos processos decisórios da empresa e quando há questionamentos variados sobre o desenvolvimento das pessoas. Os conflitos de valores e papéis ocorrem quando as pessoas estabelecem relacionamentos pessoais que funcionam como separadores de pessoas e seus papéis. Quando há conflitos de natureza pessoal o *coach* poderá auxiliar as pessoas a obterem uma melhora na qualidade de vida, obtendo equilíbrio dentro e fora da organização. Com relação ao desenvolvimento das pessoas, o *coach* irá avaliar tanto o desenvolvimento pessoal como o funcional. Nesse sentido, o *coaching* pode servir como eliminador ou redutor de conflitos, promovendo uma maior integração entre as pessoas da organização.

A implantação de um processo de *coaching* nas organizações passa pelas seguintes etapas:

TABELA 1 - Etapas do processo de *Coaching*

ETAPAS	DESCRIÇÃO
1. Estabelecer uma relação sólida entre o coach e seu orientado	Esta é a etapa de sensibilização, onde será criada uma relação entre as pessoas envolvidas no processo. Para que este vínculo seja criado é preciso mapear as características da pessoa a ser treinada, identificando os pontos fortes e fracos. O treinando deve ser incentivado a avaliar suas próprias características. O coach deve

7ª JORNADA ACADÊMICA 2013

18 a 23 de Novembro

Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

Crescimento Regional – Inovação e tecnologia no mercado de trabalho

deixar claro que ele é um parceiro e incentivar a troca entre ambos.

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 2. Montando o futuro do treinando | Após conhecer a pessoa que será orientada, é preciso saber os seus objetivos. A partir daí, o coach irá ajudar o seu treinando a traçar os planos para o futuro estabelecendo desafios possíveis de serem alcançados. |
| 3. Revisando a bagagem de mão | A bagagem de mão representa os valores, atitudes, padrões de comportamento e a experiência do treinando. Deve ser feita uma revisão dessa bagagem para identificar o que será necessário para alcançar o futuro desejado e o que precisa ser deixado de lado. |
| 4. Traçando o plano de ação | Após projetar o futuro, é necessário planejar como alcançá-lo. Isso é feito através do Plano de Ação, uma importante ferramenta da administração. |
-

Fonte: Araujo e Garcia (2009), adaptada pelo autor (2013).

O profissional de *coach* para dar início ao processo deverá primeiramente conhecer o seu treinando e ganhar a confiança dele. Somente a partir daí será possível ajudá-lo a definir os seus objetivos e os meios para atingi-los. Após traçar os planos para o futuro deverá ser feita uma análise para identificar o que tem atrapalhado que o treinando alcance os seus objetivos, para que ele possa eliminar a causa. Nesse ponto é feito um planejamento das ações a serem tomadas para modificar o futuro do treinando. O papel do *coach* é apenas indicar os meios para o seu orientando busque as respostas.

3. COACHING PARA ADMINISTRADORES

Ao optar por seguir a carreira de *coach*, o administrador deve conhecer a tecnologia de *coaching* e como ele funciona.

Um processo de *Coaching* é conduzido por um profissional denominado coach e o seu cliente é intitulado *coachee*. *Coaching* pode ser aplicado tanto em âmbito profissional (corporativo, executivo, carreira, por exemplo), como também no desenvolvimento de aspectos da vida pessoal do cliente (MARQUES, 2013, disponível no site IBC Coaching).

Nesse sentido, o *coach* pode atuar como executivo em uma organização ou como um consultor individual. A opção fica por conta do profissional. A atuação do profissional de *coaching* acontece da seguinte forma:

Depois de escolher a especialidade de seu *coach*, o cliente apresenta a ele sua necessidade, seu estado atual e o estado desejado, ou seja, as metas que deseja alcançar e que naquele momento, fatores: emocionais; profissionais ou pessoais estão o impossibilitando. A partir desta definição são realizadas sessões, encontros semanais, quinzenais ou mensais, com duração normalmente de 1 hora e meia, onde o coach trabalha para que seu cliente desenvolva novas competências, habilidades, vença crenças limitadoras, defina suas metas com mais clareza, e através do cumprimento de tarefas, mobilize seus conhecimentos, de forma efetiva, para o alcance rápido e assertivo de seus objetivos de vida e carreira (MARQUES, 2013, disponível no site IBC Coaching).

A atuação do profissional é rápida e decisiva, pois ele inicia um processo de transformação que apresenta rápidos resultados. Todo o processo é planejado de forma que

7ª JORNADA ACADÊMICA 2013

18 a 23 de Novembro

Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

Crescimento Regional – Inovação e tecnologia no mercado de trabalho

tenha uma data de início e término, e a cada sessão de trabalho é possível encontrar resultados perceptíveis até que todo o processo esteja completo.

Diferente da terapia, que pode ser feita durante anos, o coaching trabalha com processos de desenvolvimento, com início, meio e fim já predefinidos, e por isso, seus resultados são mais acelerados e expressivos. O preço de cada sessão no mercado brasileiro varia entre 100 a 1000 reais, por encontro, e o processo é feito sob total confidencialidade e a profissão está em alta em todo país (MARQUES, 2013, disponível no site IBC Coaching).

O *coach* é uma profissão que está em alta e que oferece bons rendimentos para quem atua na área. Essa é uma boa opção de carreira para administradores, visto que o desenvolvimento de pessoas é uma das suas funções, em especial nas organizações. Vale lembrar que a ética e confiabilidade devem ser pré-requisito para qualquer profissional, e são essenciais para quem deseja trabalhar com a tecnologia do *coaching*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual contexto organizacional necessita de pessoas capacitadas para desenvolver e aprimorar as habilidades dos seus recursos humanos, transformando-os em talentos. O *coach* pode ser essa pessoa. O profissional que optar por trabalhar com a tecnologia do *coaching* pode optar por ser um consultor individual ou por trabalhar em uma organização, e em ambas as opções ele pode obter o sucesso.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, José Roberto. IBC Coaching. **Coaching: Conceito e Significado**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/coaching-conceito-e-significado/>> Acesso 19 de jun. de 2013.