

OS BENEFÍCIOS DO COACHING NAS ORGANIZAÇÕES

Rúbia Graziela Cecílio de Jesus¹, Friedhilde Maria K Manolescu²

¹Universidade do Vale do Paraíba/Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Av. Shishima Hifume, 2911, Urbanova, cep: 12244-000, rubia.jesus@yahoo.com.br

²Universidade do Vale do Paraíba/Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento, Av. Shishima Hifume, 2911, Urbanova, cep: 12244-000, frida@univap.br

Resumo - Este trabalho apresenta uma descrição sintetizada de um método utilizado no desenvolvimento de pessoas, conhecido como *coach*. O *coaching* é um método utilizado pelas empresas que se preocupam em estar à frente do seu tempo, que visam o futuro e as grandes concorrências no mercado. Elas buscam o diferencial que além de ajudá-las a atingir suas metas e objetivos também beneficia muito os envolvidos, ou seja, a empresa, o líder e o liderado. Uma empresa que tem um forte trabalho de *coaching* consegue algo que, hoje, não é muito comum, a fidelidade e o comprometimento dos empregados. Um empregado comprometido busca eficiência em seu trabalho, além disso, está disposto a encarar uma crise e a ajudar a empresa a superá-la. O trabalho conclui que um líder que se torna mais humano e mais próximo dos seus liderados pode conseguir melhores resultados, pois a equipe trabalha mais unida pensando sempre no bem comum.

Palavras-chave: *Coach*, *Coaching*, desenvolvimento de pessoas e treinamento

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

O coaching está se tornando cada vez mais conhecido no mundo da liderança, e essa popularidade deve-se ao fato de que os modelos tradicionais de chefia, conhecidos como feitos, estão perdendo espaço para profissionais que além de um alto nível de educação, têm um diferencial que é ajudar seus liderados a descobrirem seus próprios talentos, e mais do que isso, orientá-los como colocar tais talentos em prática.

Material e Método

Foram utilizados artigos publicados em revistas, na internet e literaturas como fonte de pesquisa para este trabalho.

A pesquisa iniciou-se na biblioteca da Universidade, onde foi encontrado no acervo de periódicos, um artigo que chamou bastante a atenção – Rédeas e Cabrestos Corporativos, QUÉGE, Marco A.. A partir da leitura desse trabalho resolveu-se pesquisar mais sobre o papel do coaching no desenvolvimento de pessoas, dentro das organizações.

Resultados

Segundo Araújo (1999), o termo proveniente do inglês, tem origem no mundo dos esportes e designa o papel de professor, treinador,

preparador, “o técnico” como conhecemos. *Coach* é o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir um determinado resultado. Portanto, o processo de *coaching* começa quando a pessoa procura o seu apoio para resolver um problema ou realizar um projeto, e você aceita comprometer-se com esse papel. O processo também pode começar por iniciativa sua: você oferece apoio a alguém, que pode aceitar ou não.

O *Coach* é um treinador com conhecimento em comportamento humano, liderança, gestão de pessoas e inteligência emocional e divide-o em *coach* pessoal e *coach* executivo (ROBERTO, 2006).

O *coach* pessoal visa à capacitação das pessoas na sua auto-realização, pelo alcance de suas metas, alinhando-as para uma vida equilibrada com seus valores, missão e propósito de vida.

O *coach* executivo pode incluir o que foi mencionado acima, mas tem foco na capacitação dos executivos, sua performance e excelência pessoal e nos negócios. Assiste-o na identificação de metas, valores, missão e visão da empresa no mercado. E também objetiva trabalhar a clareza da missão pessoal e empresarial, com o equilíbrio dos propósitos da instituição e dos profissionais, suas necessidades humanas e os diferentes papéis vividos na empresa na família e na sociedade.

Existem muitas diferenças entre líderes e *coaching*, como mostra a tabela 1:

Tabela 1- Diferenças entre Líder e Coaching

Líder	Coaching
Empenhado no futuro a ser criado, seja na visão de um país, seja na de uma organização	Foco no futuro de uma pessoa ou de um grupo
Foco maior nos resultados	Foco maior nas pessoas
Analisa o desempenho do negócio	Ajuda a pessoa a analisar seu desempenho
Antecipa problemas/necessidades do negócio	Estimula a pessoa a antecipar seus problemas e necessidades
Articula estratégias e recursos do negócio	Ajuda a pessoa a criar, analisar e usar os próprios recursos
Não tem compromisso de assessorar pessoas de forma direta e, quando o faz, concentra-se em sua equipe	Tem compromisso de assessorar pessoas mesmo quando elas não pertencem a sua equipe

Fonte: Araújo (1999)

Coaching é a liderança refinada, pois ao se concentrar no desenvolvimento de pessoas, fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade.

Desenvolvendo *Coaching* com seus Liderados. Para Bruno (2007), o *coaching* de liderados deve ser uma parte quase cotidiana de qualquer ação gerencial. Envolve a rotina de compartilhar com os liderados os conhecimentos do próprio gerente, suas habilidades e experiências, pertinentes ao trabalho do liderado. Os propósitos do *coaching* são os seguintes:

Ajudar os liderados a compreender as plenas oportunidades de suas funções, isto é, o amplo espectro de tarefas disponíveis no papel que exerce. Isto envolve formar um quadro do que eles precisam fazer para conseguir os benefícios dessas oportunidades.

Assistir aos liderados na aprendizagem de um novo conhecimento, isto é, investir em métodos, tecnologia e procedimentos.

Trazer os valores dos liderados mais em linha com os valores corporativos e a filosofia corporativa.

Assistir os liderados no desenvolvimento da "sabedoria" em relação a seu trabalho, de modo a ajudá-los a se movimentar com mais "esperteza" no ambiente em geral.

Ajudar os liderados a administrar qualquer questão ligada a seu temperamento (comportamentos que possam ser disfuncionais). *Coaching*, contudo, não envolve lidar com a personalidade do liderado. Se existem questões maiores ligadas aos problemas de temperamento, então o gerente precisa deixar claro que a manutenção do problema é inaceitável e o gerente pode apoiar o liderado a buscar ajuda externa, como "*counselling*", facilitando este processo a seu critério.

O líder pode demonstrar "como se faz", até exemplificar algo, mas precisa assegurar que os liderados têm a oportunidade de desempenhar tarefas similares. Assim, pode-se levar mais tempo praticando o "*coaching*" em certas tarefas do que fazendo sozinho. Mas esse não é um fato para desanimar o líder, afinal, *coaching* é uma forma de agregar valor ao trabalho do liderado e, com certeza, envolve investimento de tempo.

A presença do *coaching* pode trazer benefícios para todos.

Para a Empresa. Uma empresa que tem um forte trabalho de *coaching* consegue algo que, hoje, não é muito comum, a fidelidade e o comprometimento dos empregados. Um empregado comprometido busca eficiência em seu trabalho, além disso, está disposto a encarar uma crise e a ajudar a empresa a superá-la.

Para o Líder. Os resultados de um líder são medidos através dos resultados de sua equipe. Quando um líder é designado para coordenar um processo ou um novo projeto, ele solicita o auxílio de sua equipe. Quando a equipe é bem integrada e as pessoas estão comprometidas, o trabalho é feito com eficiência, e isso garante visibilidade do líder perante a empresa. O sucesso e a promoção de um líder dependem da sua capacidade de coordenar e conseguir os resultados desejados pela empresa.

Para o Liderado. Sem dúvida nenhuma, na atualidade, existe muito mais proximidade entre o líder e o liderado. Até início dos anos 90, essa relação foi conhecida como relação "chefe e subordinado", que era bastante distante e não existia um diálogo, a comunicação era muito fechada, o que impedia que os liderados discutissem sobre projetos ou novas atribuições, eles não tinham direito de opinar em nada, deveriam somente cumprir ordens.

Com a chegada dos novos conceitos de liderança esse paradigma entre "chefe e

subordinado” foi aos poucos se desfazendo e dando lugar a um relacionamento mais aberto onde a opinião de um liderado tem sua parcela de importância.

O liderado deve aproveitar essa proximidade para esclarecer dúvidas, fazer questionamentos, e trazer novas idéias que possam auxiliar no desenvolvimento da sua equipe e conseqüentemente no seu próprio desenvolvimento.

Discussão

O Processo de *coaching* começa com o gerente apontando oportunidades para o liderado ampliar suas possibilidades de trabalho para as quais foi designado, mas somente quando o liderado tiver condições de superar uma dada "fraqueza", aprender um novo conhecimento ou ganhar maior habilidade no uso do que já sabe para que esta ação seja eficiente. Como parte dessa discussão, o gerente pode ensinar, treinar ou arranjar modos de ensinar e treinar. O liderado precisa saber "valorizar" o que será ensinado ou aprendido.

Se o liderado expressar baixa valorização para certos tipos de novos conhecimentos ou habilidades, isso deve ser levado em consideração quando for feita atribuição de novas tarefas ou responsabilidades, em projetos especiais, e também quando se discutirem as possibilidades de progressão nas funções atuais. O objetivo é a melhoria contínua na capacidade dos lidera

O *coaching* deve também ter lugar quando os liderados experimentam problemas, e os gerentes devem saber diagnosticar situações e causas para esses problemas. Os problemas podem estar relacionados com o processo de designação de tarefas e responsabilidades por parte do gerente; por exemplo, as tarefas podem ser muito complexas, ou podem não estar divididas suficientemente para o nível de capacidade do liderado, pode haver problemas com relação aos métodos, ou limites difíceis de serem transpostos. São assuntos que devem ser classificados pelas discussões entre o gerente e o liderado.

Outros problemas podem estar associados com a natureza das relações de trabalho. Frequentemente os problemas surgem pelo fato de os liderados não terem clareza sobre os limites de autoridade em relação a outros profissionais. Na ausência de especificações, as pessoas fazem suas próprias regras acerca do que podem ou não fazer, gerando conflito interpessoal e desconfiança. Diante de tais problemas, é necessário o *coaching* com relação à natureza dos relacionamentos.

Outros problemas de relacionamento podem existir como resultado do temperamento (personalidade) do liderado. Os gerentes precisam lidar com muita sensatez frente a estas situações.

Aqui é adequado que o gerente destaque a necessidade para um grande autocontrole por parte do liderado nas áreas com problemas e que interferem nas relações ou habilidades para se conseguir levar adiante o trabalho.

Com tudo isto, pode parecer estranho que pessoas externas às funções gerenciais pratiquem *coaching* em relação a um liderado. Essencialmente, de fato, quem mais conhece as questões de desempenho de um liderado é o líder e essas questões são de interesse direto do líder, o que tem a ver também com sua eficiência e competência enquanto líder. Desta forma, *coaching* jamais deveria ser um processo externo à função gerencial, pois isto descaracteriza a natureza do sentido do gerenciamento de pessoas (BRUNO, 2007)

Conclusão

Os dados encontrados nesta pesquisa mostram a evolução no seguimento de desenvolvimento de pessoas nas organizações tanto por parte dos líderes como dos liderados. Revelam também que um líder que se torna mais humano e mais próximo dos seus liderados pode conseguir melhores resultados, pois a equipe trabalha mais unida pensando sempre no bem comum.

Referências

- ARAÚJO, A. *Coach* um parceiro para o seu sucesso. São Paulo Editora Gente, 1999 páginas 25, 26 e 42.
- ALVARENGA, T. Não basta ser líder, tem que ser *coaching*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 27 mar. 2007.
- BRUNO, M.L. *Coaching* como designer. Disponível em: <http://www.pieron.com.br>. Acesso em 11 jun. 2007.
- BRUNO, M.L. *Coaching*. Disponível em: <http://www.pieron.com.br>. Acesso em 11 jun. 2007.
- ERVILHA, A. J.L. *Coaching* cuidado com o modismo. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 27 mar. 2007.
- FERREIRA, J.Q. *Coaching* vantagens e desvantagens. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 27 mar. 2007.
- HILSDORF, C. Um velho novo mundo repleto de novas e velhas idéias. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br>. Acesso em 27 mar. 2007.

- RIBEIRO, R.V. Desenvolvimento de competências através do *coaching*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 27 mar. 2007.

- RIBEIRO, R.V. O que você vai ser daqui para frente. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 27 mar. 2007.

- QUÉGE, M.A. Rédeas e Cabrestos Corporativos. Revista Melhor Gestão de Pessoas. 2004. nº 205. página 66.