

## COACHING EXECUTIVO: METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO PARA UM NOVO ESTILO DE LIDERANÇA

***Michele Helouize Silva<sup>1</sup>, Rute da Silva Gonçalves<sup>2</sup>, Viviane A. Gouvêa<sup>3</sup>, Adriano Carlos Rosa<sup>4</sup>, Janaina B. Colombo Motta<sup>n</sup>***

<sup>1,2,3,4, n</sup>Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá – FATEC / Logística, Av. Prof. João Rodrigues Alckimin, 1501 – Jd Esperança – Guaratinguetá  
michely-06@hotmail.com; colombojanaina@gmail.com

**Resumo** - Os líderes empenhados estão focados no significado do produto ou serviço e sua representação perante o consumidor. Para atingir esse objetivo o estilo de liderança precisa ser reformulado, para que as equipes sejam parceiras, e engajadas nesta conquista através da integração e sinergia, capazes de transformar um grupo de trabalhadores em uma rede de negócios funcional. O método adotado neste trabalho foi composto por pesquisa bibliográfica como também, adotou-se a pesquisa de campo para a comprovação dos conceitos descritos por um profissional da área atuante a cinco anos no Vale do Paraíba. Espera-se disseminar ainda mais o assunto tão atual e necessário nas empresas.

**Palavras-chave:** Comportamento. Desenvolvimento. Gestão. Liderança. Pessoas.

**Área do Conhecimento:** CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS

### Introdução

É indiscutível que as organizações, que desejam se manter no mercado e sobreviver nesse ambiente tão competitivo estão repensando suas estratégias, seus objetivos, sua forma de ver e de fazer as coisas. Isso se deve ao crescimento em geral, tanto do poder do consumidor como da economia, e das próprias empresas, que ao crescer, tornam-se mais complexas, de forma que, sua gerência também se torna mais complicada.

A visão do novo consumidor também permitiu essa brusca mudança. O que antes era somente visão de linha de produção, estratégia completamente voltada para o produto final, hoje mudou para a visão voltada ao cliente. É quase a junção da linha de produção com a personificação do atendimento.

Ainda se faz necessário a produção em massa, para atender determinadas demandas e que vem se tornando cada vez maiores, entretanto o que vai diferenciar as milhares de empresas que então no mesmo ramo será o atendimento personalizado com o cliente, com o objetivo de sanar suas necessidades e desejos.

O produto que antes era só um produto o qual se o cliente quisesse era aquele, daquele jeito, hoje muda para o produto que atende ao desejo e as necessidades do consumidor, e o cliente que antes era só mais um, as vezes apenas um numero para a empresa hoje apresenta-se como o mais importante para empresa, como uma pessoa que pode contribuir para o crescimento e evolução da organização.

### Metodologia

O método adotado neste trabalho é composto por pesquisa exploratória bibliográfica com obras elaboradas por profissionais da área de *coaching* aplicados em cursos de formação oferecidos em instituições especializadas na área. Fontes como artigos publicados em jornais e revistas, também foram utilizados, além de pesquisas em sítios virtuais: blogs, sites e fóruns. Também adotou-se método de Pesquisa de Campo (entrevista e exemplo prático na comprovação de obtenção de resultados por um profissional da área). Espera-se disseminar ainda mais o

assunto tão atual e necessário nas empresas.

Uma das questões que motivou as pesquisas foi que, percebeu-se que é praticamente impossível se ter um “atendimento excelente” em uma organização que não atende seu “cliente interno com excelência”. É muito difícil defender algo o qual não se acredita, nem se faz valer internamente, de forma que externamente se veja como verdade.

Antes da qualidade do produto e do atendimento, da excelência no atendimento, da tecnologia de ponta a ser adotada e dos investimentos financeiros adequados, uma empresa para sobreviver e se manter no mercado atual atendendo aos requisitos impostos pelo mesmo, precisa ser gerida corretamente.

O conceito de gerencia mudou com a evolução das organizações. O fato de alocar recursos necessários ao funcionamento da empresa de forma a se atingir um objetivo futuro já não funciona mais como antigamente, pelo menos não é só isso mais. Gerir de forma eficiente e eficaz está além da administração de máquinas, recursos financeiros, tecnologias, materiais.

Gerir é hoje administrar conhecimento, motivar pessoas, administrar talentos, agregar conhecimento, entre outros. Antes de gerir uma empresa, é preciso gerir as pessoas que compõem essa empresa.

Para mobilizar e utilizar totalmente as pessoas em suas atividades, as organizações estão reconsiderando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que o atendem e os servem e sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial (CHIAVENATO, 2010).

A mobilização das pessoas em torno de um objetivo em comum não depende só dessa gestão de pessoas, depende de como será a influência do gestor sobre seus subordinados, depende de como estes serão liderados. Liderar vem do inglês “to lead” que significa conduzir, guiar, comandar, pilotar, levar, dirigir, governar, capitanear, mostrar o caminho, dominar

(MINICUCCI, 1982, *apud* BARBOSA, 2007).

### Liderança

A liderança é um conceito relativo que implica relação simultânea de pelo menos dois sujeitos: o agente influenciador e as pessoas influenciadas. Sem seguidores não pode haver líder. A essência da liderança organizacional pode ser considerada como o incremento influencial além de acima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras da organização. (KATZ; KAHN, 1974, *apud* BARBOSA, 2007).

As organizações bem sucedidas mostram que uma gerencia eficaz, isto é, gerentes líderes no comando, trazem resultados excepcionais. Isso porque as tecnologias são operadas por pessoas, a inovação e a melhoria contínua estão diretamente ligadas ao ser humano e o conhecimento que atualmente é tão valorizados por ser um diferencial está na cabeça dos indivíduos, que, se motivados e influenciados da forma correta farão o melhor com esse conhecimento.

Para Maxwell (2007) existe uma diferença quanto ao fato de gerenciar e liderar, liderança é influencia nada mais, nada menos. Então, Liderança diz respeito à influencia exercida sobre as pessoas, enquanto gerência se concentra na manutenção de sistemas e processos uma vez que a função da liderança é mudar e ser capaz de produzir comportamentos altamente energizados é crucial para o movimento e um alinhamento eficaz, colocar nesse caminho, uma motivação bem sucedida que assegura que todos terão a energia para superar obstáculos. Algumas pessoas nascem líderes, outras se tornam líderes com o tempo, seja pela função exercida, seja pelo conhecimento adquirido.

Já segundo Hunter (2004) liderança é uma habilidade de influenciar e motivar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Levando em conta que liderança é uma habilidade, chega-se a conclusão de que esta pode ser adquirida através do tempo e de treinamentos.

Considerando que a liderança é uma habilidade, ela pode ser tanto nata como desenvolvida. Para esse desenvolvimento existem diversas técnicas, processos e ferramentas que visam “ensinar” ou

aperfeiçoar, geralmente gestores, a capacidade de influência sobre as pessoas. O foco deste trabalho é no desenvolvimento, através da ferramenta de coaching, da habilidade de liderar pessoas.

### **O Processo de Coaching como Ferramenta para o Desenvolvimento da Liderança**

O termo inglês *coach* se deu origem, no mundo dos esportes e designa o papel de treinador, preparador, “o técnico” como se conhece, vem sendo analisado para design de Líder, ou melhor, aquele que se compromete com resultados e se interessa, acompanha e incentiva o desenvolvimento dos profissionais que o cercam.

Na visão dos autores pesquisados coaching se resume em um processo de aprendizado que transforma intenções em ações e esta focado em resultados, levando você de onde está para onde deseja estar. De maneira sintética e objetiva, Coaching pode ser caracterizado como o processo conduzido por um profissional Coach, visando identificar o estado atual de seu Coachee (cliente) e caminhar junto com ele até um estado desejado.

Segundo a GCC - Global Coaching Community (2011) o coaching é um processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências comportamentais, psicológicas e emocionais direcionado à conquista de objetivos e obtenção de resultados planejados que, para ser compreendido, pode ser comparado à aliança de sucesso entre um técnico desportivo (*Coach*) e seus atletas (*Coachees*).

#### **Coach não é...**

O papel de Coach é confundido, muitas vezes, com os de conselheiro, mentor ou guru, o que dificulta seu desempenho e a obtenção de bons resultados. Apesar de extremamente valiosos, nenhum desses papéis requer o compromisso de apoiar pessoas a realizar metas o que no processo de Coaching isso é fundamental.

Com isso podemos dizer que Coaching não é:

- Um grande erro é achar que coach é avaliação de desempenho: O coaching é suporte constante ao desempenho até que os resultados e a realização sejam atingidos, porém seu foco é a apoiar e acompanhar o desempenho, não avalia-lo.

- Não é dar conselhos ou impor soluções;
- Coach tem que fazer perguntas para entender as causas das dificuldades e não dar respostas.
- Não é treinamento técnico, é desenvolvimento;
- Não é delegação de tarefas e sim suporte e apoio.

Coaching é mais do que treinamento, o coach permanece com a pessoa até ela atingir o resultado. Sua função é lhe dar poder para que ela produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados, mais conhecido como Empowerment, dar poder para que o outro adquira competência, produza mudanças específicas em qualquer área da vida ou até, e principalmente, transforme a si mesmo.

#### **Tipologia**

Segundo a Abracoaching - Academia Brasileira de Coaching (2011), existem 4 tipos de Coaching:

- Coaching de Vida: É um processo constante de desenvolvimento e evolução do potencial humano. Tem como meta o alcance de objetivos previamente definidos através da identificação e utilização de competências desenvolvidas pelas próprias pessoas, bem como o reconhecimento e superação de possíveis obstáculos. Nele o Coach atua de forma encorajadora, motivando e estimulando seu cliente, ou Coachee, fazendo-o refletir sobre determinados aspectos, sem qualquer tipo de crítica ou julgamento.
- Coaching Executivo: Destinado a Executivos que visam aprimorar sua liderança, com o objetivo de sempre capacitar pessoas no que diz respeito ao seu desempenho e excelência pessoal e profissional nos negócios.
- Coaching de Negócios: O Coaching de Negócios é destinado a pequenas e médias organizações que tem como objetivos o desenvolvimento de seus colaboradores, ou ainda empreendedores com dúvidas a respeito de que rumo seguir em seus negócios, em potencial ou já existentes, sempre visando o aprimoramento de aspectos profissionais, em ambos os casos.
- Coaching de Carreira: O Coaching de Carreira é destinado àquelas pessoas que possuem algum tipo de dúvida ou

insatisfação a respeito de suas carreiras, seja ela já iniciada ou não.

### Ferramentas

Ferramentas administrativas são essencialmente técnicas para a gestão da empresa e para solucionar problemas, mas não basta conhecer a ferramenta é preciso saber discernir onde e quando usá-las.

Segundo Ferreira (2011) são exemplos de ferramentas mais utilizadas:

- Análise SWOT: É uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional.

- Roda da Vida: Este sistema é composto por um círculo com oito divisões. Em cada uma delas é definida uma esfera da vida considerada fundamental para a conquista do equilíbrio pessoal. A ideia central é que as pessoas façam reflexões periódicas sobre a atenção dispensada a cada uma destas áreas e desenvolvam um plano de ação para melhorar o que não está satisfatório. Sendo lazer, intelecto, saúde, vida financeira, amigos e família, trabalho e carreira, espiritualidade e amor.

- DISC: As avaliações classificam quatro aspectos de comportamento por meio de testes de preferências de uma pessoa em associações de palavras. Sendo avaliadas: dominância (D - relativas ao poder, controle e assertividade), influência (I - relativos a situações sociais e de comunicação), firmeza (S- relativos a paciência, reflexão, persistência) e consciência (C – relacionadas com a estrutura e organização).

- Curtograma: Se baseia em uma dinâmica em que eu descrevo através de uma tabela o que gosto e faço, o que não gosto e não faço, o que não gosto e faço e o que não.

### Diferenciação

Muitas pessoas confundem *coaching* com outras palavras que vem sempre acompanhando-a. Assim pode-se diferenciá-las por suas definições. Segundo o IBC, Instituto Brasileiro de Coaching (2011): *Mentoring* é um mentor, um professor, geralmente uma pessoa mais velha com grande carga profissional no

campo de trabalho, ele pode ensinar uma técnica, mais não necessariamente orienta as pessoas na execução ou participa dela. No *Counseling* (aconselhamento) trabalha-se com clientes que se sentem constrangidos ou insatisfeitos com sua vida, eles buscam orientação e conselhos e a *Terapia* trabalha com o cliente que busca alívio de sintomas psicológicos ou físicos.

### EXEMPLO PRÁTICO

**Entrevista com Jorge Luiz Conde**  
Consultor Organizacional  
**Coach há cinco anos**

#### FORMAÇÃO:

MBA Executivo em Gestão Empresarial Estratégica pela USP (Universidade de São Paulo);

MBA em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da Fundação Getúlio Vargas;

MBA Executivo Internacional pela University of Tampa (Flórida/EUA)/ Fundação Getúlio Vargas.

#### ATIVIDADES:

Coordenador do Curso de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade

de Ciências Contábeis de Cruzeiro – FACIC;

Professor da Faculdade de Ciências Humanas de Cruzeiro (FACIC) nos cursos de Administração e Ciências Contábeis e nos Cursos de Pós-Graduação;

Professor da Pós-Graduação em Administração da Fundação Getúlio Vargas nos campus de Taubaté e São José dos Campos;

Membro da Comissão Técnica do Centro de Voluntariado de Cruzeiro;

Jornalista Profissional (MTB 34005);

Radialista Profissional (MTB 18548);

Como profissional da área de Comunicação e Marketing, atuou em agência de propaganda, emissoras de rádio e TV, jornais, portais de notícias, e coordenou vitoriosas campanhas de marketing político;

Foi responsável pela área de Marketing de empresa líder do setor moveleiro nacional;

*Coach* desde 2006 com especialização em *Coaching* Executivo, seguindo as normas da Federação Internacional de *Coaches* (International *Coach* Federation – ICF) e o Código de Ética da *International Coaching Community* (ICC);

Consultor Organizacional especialista em Gestão Estratégica empresarial e de pessoas.

O consultor concedeu entrevista e relata um caso de processo de *coaching* executivo:

#### PERFIL DO COACHEE

“Em 2009, orientei um Diretor de Unidade Fabril da área de Taubaté, ligada ao setor químico em um processo de *Coaching* Executivo. O processo durou nove meses”.

#### TÉCNICAS E FERRAMENTAS UTILIZADAS

“Neste período ajudei-o a desenvolver sua capacidade de comunicação interpessoal, uma competência que ele não conseguia aplicar com desenvoltura e atrapalhava bastante seu desempenho no cotidiano, especialmente em apresentações e reuniões. Ele conseguiu aperfeiçoar esta competência, bem como melhorar sua inteligência emocional.”

#### RESULTADOS

Líder: no cenário atual um profissional responsável pela imagem da organização que comanda. Deste provem todos os aspectos componentes de uma cultura de desenvolvimento capaz de atingir os objetivos da empresa e promover mudanças comportamentais em todo o quadro de funcionários através da auto-motivação e identificação própria com seu trabalho. O *Coaching* surge como um método absolutamente inovador, focado nas principais necessidades das empresas atuais: a agilidade em prever acontecimentos, desenvolver-se e ajustar-se às mudanças e a velocidade no alcance dos objetivos. O *Coaching* Executivo prepara os profissionais de liderança através das diversas técnicas e ferramentas, todas voltadas para o desenvolvimento humano e mudança comportamental. A eficácia de um processo de aconselhamento profissional não está no apontamento da solução ao corpo organizacional, o que gera uma dependência externa, mas sim no aprendizado contínuo.

#### RESULTADOS OBTIDOS: PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

“O principal ponto positivo foi que ele conseguiu um melhor desenvolvimento de sua capacidade comunicacional. Hoje, ele tem uma atuação bem superior e está cotado para assumir um novo cargo no conglomerado, podendo ir para o exterior. Ele reconhece que o processo de *Coaching* conseguiu aperfeiçoar suas habilidades. Ponto fraco: O entendimento de que sua principal fraqueza era a radicalização em determinados momentos, onde queria impor a opinião, levou o processo a ser estendido em três meses, já que o prazo inicial era de seis meses”.

#### Discussão

Hoje, em dia não basta ser líder tem que ser *Coach*, o que antes era motivo de desespero de muitos em ser ou ter líderes nas organizações, agora você tem que ter algo mais.

Com esse estudo, mostrando o que é ser um líder e um *coach*, sua importância e seus conceitos bem com a necessidade em se buscar cada vez mais crescimento e desenvolvimento dos seus líderes e liderados.

Seus benefícios podem ser mensurados segundo a GCC - Global *Coaching* Community (2011).

- Os objetivos de vida dos indivíduos ficarão mais claros, por isso tentarão alcançá-los com mais energia, porque eliminaram os obstáculos que os impediam. Sua vida se tornará mais feliz e satisfatória em todos os aspectos. Profissionalmente serão mais eficientes e capacitados em seu trabalho e terão melhores resultados;

- O *coaching* é um investimento que produz um alto desempenho de negócios, a longo-prazo, para as empresas. É a maneira mais eficaz de obter um melhor desempenho dos profissionais cruciais. O *Coaching* é uma evidência do compromisso de uma empresa com o desenvolvimento de seu pessoal e contribui para uma cultura organizacional de apoio com alto moral;

- O *Coaching* mantém funcionários importantes e evita:

- O custo do re-treinamento;
- A perda de informações confidenciais para a concorrência;

- A queda na produtividade quando empregados deixam a empresa.

Além de que ser Coaching diminui a pressão sobre os liderados, diminui a pressão sobre o líder, facilita a atuação sobre RH, entre outras.

### Conclusão

O executivo aprende a aprender. Desenvolver a auto-análise e reflexão traz ao executivo uma capacidade não apenas momentânea, mas permanente, para dominar a habilidade de identificar a necessidade ou desafio, promover as mudanças e adaptações necessárias e alcançar os resultados definidos.

Toda a empresa é envolvida no processo de *Coaching*, uma vez que a evolução parte do centro da tomada de decisões. A aprendizagem provoca a reação em cadeia, a transferência de habilidades a todos os indivíduos da organização. A cultura do *Coaching* tem predominância nos relacionamentos cooperativos, constante feedback, a troca de informações, disseminação de conhecimento, aspectos que são essenciais no desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da organização. Portanto, a empresa que passa por um processo bem sucedido de *Coaching* não só aplica um método de mudança situacional e de liderança, mas cria uma filosofia própria, inserida em seu contexto de trabalho, cultivado não somente por um indivíduo, mas por uma equipe de pessoas engajadas nos mesmos princípios, objetivos e ações compatíveis com a cultura organizacional.

### Referências

- ABRACOACHING. Academia Brasileira de Coaching. Disponível em: <<http://www.abracoaching.com.br>>. Acessado em 09 de Julho de 2011;

- BARBOSA, L. R. Relações entre Liderança, Motivação e Qualidade na Assistência de Enfermagem: Revisão Integrativa da Literatura. Tese de Mestrado apresentada a Universidade de São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132.php>>. Acessado em 02 de Julho de 2011;

- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

- FERREIRA, D. Life Coaching. Disponível em: <<http://coachingsp.wordpress.com>>. Acessado em 08 de Julho de 2011;

- GCC. Global Coaching Community. Disponível em: <<http://www.theglobalcoachingcommunity.com/br>>. Acessado em 08 de Julho de 2011.

- HUNTER, J. C. O Monge e o Executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004;

- IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br>>. Acessado em 08 de Julho de 2011.

MINICUCCI, A. Relações Humanas: psicologia das Relações Interpessoais. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982

KATZ, D. e KAHN, R.L., Psicologia Social das Organizações. Tradução Auripebo B. Simões. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 1974;

- FERREIRA D., Life Coaching. Disponível em: <<http://coachingsp.wordpress.com>>. Acessado em 08 de Julho de 2011;

- MAXWELL, J. C., As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança: siga-as e as pessoas o seguirão. São Paulo: Mundo Cristão, 2007;

- KOTTER, J. P. Afinal o que fazem os líderes? A nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.