



Simpósio Científico FSG

de Graduação e Pós-Graduação

Coaching: ferramenta de desenvolvimento organizacional e profissional em empresas da Serra Gaúcha

Prof. Ms. Arrigo Fontana (FSG Bento Gonçalves)

arrigo.fontana@fsg.br

Prof. Esp. Nédio Antonio Andreolli (FSG Bento Gonçalves)

nedio.andreolli@fsg.br

Resumo: O presente trabalho elucida a temática do *coaching* e tem como objetivo investigar se as organizações conhecem e aplicam a prática do mesmo na gestão nos seus processos internos. Para tanto, foi realizado uma revisão de literatura sobre o tema e a seguir uma de pesquisa de campo quantitativa e descritiva com gestores de Recursos Humanos de 12 empresas da Serra Gaúcha. O tema aponta uma área enorme a ser preenchida pelas lideranças em todos os níveis das organizações, visto que a maioria das empresas entrevistadas conhecem o *coaching*, mesmo que este ainda não estejam ainda sendo utilizado em toda a sua plenitude. Pode-se dizer que o propósito inicial foi atingido, pois o objetivo maior era investigar o conhecimento e aplicação do *coaching* nas empresas como ferramenta de desenvolvimento organizacional e profissional.

Palavras-chave: *Coaching*; Desenvolvimento; Liderança; Pessoas; Organização.

1 INTRODUÇÃO

A área da administração passou por várias mudanças nas suas diferentes formas e modos de percepção, perspectivas e aplicação em sua estrutura. No decorrer da história, várias teorias foram escritas, aplicadas, estudadas e avaliadas no campo da Administração. Teorias sobre motivação, desenvolvimento de pessoas, trabalho em equipe, liderança, etc., que dizem respeito às pessoas nas organizações.

Atualmente, existem inúmeras metodologias de gestão que podem ser adotadas como ferramentas visando o aumento da produtividade das empresas e a sua eficácia, porém, pode-se dizer que em sua maioria, principalmente nas linhas de produção, prevaleceu o enfoque ao aumento da produtividade e da eficiência por meio da forma ditada e braçal, o chamado modelo Taylorista. Contudo, as organizações vencedoras do futuro sabem que seu sucesso de longo prazo basar-se-a na capacidade e comprometimento de seus funcionários, ou seja: quebra de paradigmas e reengenharia.

De acordo com esta perspectiva, Goldsmith (2003) destaca que o *coaching* está surgindo como uma face acessível da estratégia das organizações, sendo uma ferramenta de gestão na atualidade com poder de construção do autodesenvolvimento dos indivíduos.

O objetivo do trabalho é investigar o interesse das empresas na aplicação do *coaching* nos seus processos de gestão, com foco em pesquisa realizada em organizações da Serra Gaúcha. O método de pesquisa aplicado foi o quantitativo e descritivo. Na sequência do presente destaca-se a revisão de literatura, a metodologia do estudo, os resultados e/ou discussões e as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 *Coaching*: conceito, princípios, tipos e origem

Existem inúmeras definições sobre *coaching*. Wolk (2008, p.12) destaca que este é um “[...] processo dinâmico e interativo que consiste em dar assistência aos outros na consecução de suas metas, colaborando o desenvolvimento do seu próprio potencial”, tendo como objetivo fundamental ajudar uma pessoa a mudar da forma que deseja e a ir em busca e na direção daquilo que almeja alcançar.

Bloch¹ *apud* Goldsmith (2003, pág. 12) cita que “*coaching* é exercício de liderança. Conduz ao alto desempenho pela construção de relacionamentos”. Witherspoon² *apud* Goldsmith (2003, p.205) destaca que a função principal do *coaching* é trazer à tona o que há de melhor nas pessoas.

Wolk (2008, p. 12) escreveu: “*O coaching é um processo bem definido, com início e fim, estabelecendo metas claras e determinado ações para alcançar os resultados desejados*”.

¹ Presidente da DBM América Latina

² *Coach*, consultor, palestrante e autor de livros sobre aconselhamento e desenvolvimento de carreira.

SBC (2015) destaca que existem diversos tipos de *coaching*. Nesse artigo estão descritos apenas cinco: o *coaching* de vida, o de Carreira, o *coaching* de negócios, o *coaching* executivo e o *coaching* pessoal.

O *coaching* de vida lida com a pessoa de modo generalizado, ou seja, aspectos referentes ao relacionamento; trabalho, carreira, qualidade de vida entre outros. O *coaching* de carreira orienta as pessoas que buscam um emprego em uma nova área de atuação (mudança de carreira), ou a retornar ao mercado de trabalho em uma mesma área, após um tempo afastado do mesmo. Enfim, orienta o planejamento da carreira. O *coaching* de negócio lida com as questões relacionadas com o desempenho no trabalho, neste caso o *coach* pode ser o próprio gestor ou um profissional externo.

O *coaching* executivo visa capacitar, o mesmo, no seu desempenho e excelência pessoal e nos negócios, tem a missão de potencializar escolhas liberando o potencial de cada *coachee*, ajuda na identificação das metas ligadas aos propósitos da empresa, solidificados na missão e visão da organização, assim como às necessidades e aspirações de cada executivo em particular, e o *coaching* pessoal tem por objetivo a capacitação das pessoas, a realização a melhora no desempenho de modo geral e na sua autorrealização, quanto ao alcance das metas estipuladas sem esquecer os princípios, valores e a missão de cada indivíduo.

São três os princípios básicos do *Coaching*. Primeiro: Suspenda o julgamento – o *coach* jamais deverá julgar; é preciso tirar os julgamentos do caminho e estar mentalmente conectado ao *coachee*. Segundo: Futuro x Passado - ele é uma conversa sobre o futuro, nas mudanças que eles pretendem fazer mais do que sobre o passado. Terceiro: é preciso entrar em ação, pois sem ação os resultados não ocorrem. Se o *coachee* não agir, os resultados (*coaching*) não acontecem, de acordo com a SBC (2015).

O *Coaching* nasceu no campo dos esportes. Assim no meio esportivo é conhecido como pessoa que se encarrega de um esportista ou equipe com a finalidade de melhorar o desempenho e os níveis máximos de excelência. As primeiras ideias do *coaching* surgiram no meio esportivo com o livro “*The inner game of tennis*”, de Timoth Gallwey, publicado nos anos 70. Segundo Wolk (2008, p.9), A origem da expressão *Coaching*: vem da palavra *Coach*, na língua Inglesa que significa “treinador”.

No que tange a disciplina genérica, é como um ofício que se estende para além da área dos esportes, e surge dessa experiência.

2.2 O *Coaching* no Campo Organizacional

No campo organizacional, o *coaching* é um investimento que produz um alto desempenho de negócio para as empresas, sendo uma ferramenta que representa “ [...] uma poderosa ferramenta para desenhar o futuro e gerar um mundo diferente: estar no papel do coachee e aprender a ser coach dos outros constitui, hoje, uma competência gerencial e um novo estilo de liderança e gestão”. (WOLK, 2008, p. 11).

O *coaching* desperta, impulsiona e apoia a pessoa em todos os níveis (pessoal, social e profissional) para que se torne quem gostaria de ser ou que seja o melhor que puder ser. Ele também contribui ao indivíduo a construir um caminho próprio para a consecução das aspirações pessoais e conseqüentemente organizacionais. Segundo Bernardes (1988, p. 89), “as organizações satisfazem os objetivos dos participantes”.

Amanhã (2007) aborda sete aspectos que ilustram algumas situações de *coaching* que surgiram efeito para executivos e para suas empresas e traz cinco depoimentos respondendo a pergunta: Por que fazer *coaching*? Entre as respostas apresentadas, encontrou-se: “para melhorar o autoequilíbrio emocional”; “para melhorar sua exposição perante a alta direção da companhia”; “para desenvolver a habilidade de comunicação”; “para adquirir o necessário equilíbrio entre a vida pessoal e profissional”; “para obter maior poder de liderança e para o autodesenvolvimento”.

2.3 O *Coaching*: as lideranças e as pessoas no trabalho

O momento atual requer uma resposta e raciocínio rápido, criatividade, flexibilidade, desenvolvimento, alinhamento individual – as organizações estão percebendo que administrar a moda antiga nem sempre funciona embora o novo método seja difícil de compreender e de colocar em prática. Goldsmith (2003) destaca que:

O *coaching* é a metodologia que troca uma cultura de “poder sobre” as pessoas por outra onde se desencadeia o “poder dentro” das pessoas. Ele propicia um veículo que conduz à ocorrência do aprendizado organizacional e à busca ativa dos interesses legítimos de todos [...]. (GOLDSMITH, 2003, p. 188).

O líder diz o que tem que ser feito (quanto tarefa), em que e como cada membro da equipe deve buscar o autodesenvolvimento (quanto *coach*), ou seja: é papel do líder orientar e estimular o desenvolvimento e explorar o potencial de cada indivíduo; gerenciar mentes; despertar e manter funcionando o dinamismo do sucesso para os liderados e conseqüentemente o sucesso da organização.

Passos escreveu que “precisamos de um líder inspirador, que trabalhe com a equipe na definição das metas. O líder precisa fazer com que a equipe acredite nele e siga a sua orientação, mas com liberdade de questionar e ajudá-lo a encontrar o caminho certo” (CLASSE MUNDIAL, 2007, p.18). O líder “[...] deve adotar um estilo gerencial capaz de viabilizar esse processo de transformação e permitir o desenvolvimento da organização” (ANGELONI, 2003, p. 57).

Milhares de pessoas querem expandir seu potencial, usufruir uma melhor qualidade de vida, ser mais felizes nos relacionamentos pessoais, obter maiores realizações profissionais, e sentir maior tranquilidade e harmonia pessoal. Neste contexto, o *coaching* é o processo que tem como objetivo criar situações de apoio, estímulo dirigido por um orientador e voltado à uma pessoa que quer melhorar sua performance pessoal e profissional. Ele é uma evidência do compromisso de uma empresa com o desenvolvimento de seu pessoal e contribui para uma cultura organizacional de apoio.

Contudo, aplicar o *coaching* não significa dizer às pessoas o que fazer, mas sim ajuda-las a controlar as suas vidas de forma genérica, pois elas têm um desejo forte e intrínseco de contribuir para o crescimento das organizações às quais pertencem, pois elas são a própria organização.

Moura (1994, p.25) menciona que “as pessoas são o bem mais valioso de uma empresa. São a fonte de qualidade, produtividade e lucratividade”; porém, elas precisam e esperam ser orientadas, pois é o direcionamento, a união, o desenvolvimento que produz a sinergia que necessária para se alcançar os objetivos.

Campos (1994) também aborda o assunto da seguinte forma, destacando que “dentro da empresa, o crescimento do ser humano tem como objetivo aumentar o valor agregado no trabalho do indivíduo”. (CAMPOS, 1994, p. 171). Nesta perspectiva, o *coaching* é mais um sistema da grande mudança em curso no mundo das empresas e consequentemente das pessoas, o seu principal recurso. Organizações complexas com pessoas simples, vão dando lugar a organizações simples com pessoas complexas, capazes e dispostas a apostar no seu próprio desenvolvimento com o apoio da organização onde trabalham para o bem comum.

3 METODOLOGIA

Dada a multidisciplinaridade do tema abordado, optou-se por uma metodologia de pesquisa de campo quantitativo e descritivo. Inicialmente foi feito um pré-teste em uma empresa para avaliar o grau de entendimento quanto ao questionário, e logo em seguida foi aplicada então a pesquisa.

As entrevistas foram feitas em duas etapas. Inicialmente os entrevistados foram abordados a partir de um contato por telefone, no qual houve a apresentação do entrevistador, o interesse em aplicar a entrevista, os objetivos, as justificativas, a importância da participação da empresa para a execução do trabalho e a solicitação de como e quando fazer a entrevista pessoal. Na segunda etapa ocorreu a aplicação do questionário.

Os questionários foram entregues nas empresas e recolhido posteriormente pelo pesquisador. Participaram das entrevistas e responderam os questionários os responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos de cada empresa. O questionário estava estruturado em perguntas abertas e fechadas, contando sempre com espaços para considerações em cada pergunta. A pesquisa foi aplicada no primeiro quadrimestre do ano de 2015 em empresas situadas nos municípios de Bento Gonçalves, Carlos Barbosa e Garibaldi.

Os critérios utilizados na escolha das empresas foram as diferentes localizações e suas áreas de atuação, focando em empresas de médio e grande porte. Participaram da pesquisa doze empresas.

4 RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

As respostas coletadas nas empresas evidenciam o cenário descrito a seguir.

Quando perguntado se a empresa desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento foi detectado que 100% das empresas desenvolvem algum programa, sendo estes montados por elas próprias. O quadro 01 apresenta as principais atividades de treinamentos desenvolvidas:

Percentual	Atividades de treinamento desenvolvidas
100 %	Desenvolvimento de equipes e atividades específicas - (funções);
91,7 %	Preparar os gestores e líderes, relações humanas e relacionamento interpessoal;
83,3 %	Necessidades para atender o Planejamento Estratégico; visão, missão e princípios da organização;
83,3 %	Programas de qualidade;
67,7 %	Treinamentos técnicos operacionais, e necessidades de atualização;

Quadro 1 – Atividades de treinamento desenvolvidas pelas empresas

Fonte: dados da pesquisa.

Os treinamentos são montados anualmente e através do levantamento de necessidades, ou seja: pelas exigências do momento, por promoções ou mudanças de função e nas atividades de integração dos novos colaboradores.

Os treinamentos operacionais e de rotina são feitos internamente, e os mais complexos, técnicos ou de desenvolvimento, em sua maioria são feitos externamente. Também 41% das empresas pensam em adotar a metodologia de desenvolvimento e direcionamento fazendo um levantamento das necessidades e de acordo com as descrições de cargo.

Na segunda questão foi perguntado se as empresas conhecem a ferramenta *Coaching* e através de qual veículo elas o conhecem. Os resultados demonstram que 100% das empresas conhecem essa ferramenta e que os principais meios que elas

conheceram foram 75% através de leituras e seminários e 25% através de divulgação pessoal de profissionais da área.

Nessa questão também foi perguntado sobre a aplicabilidade dessa ferramenta na prática. Foi detectado que apesar de todas as empresas conhecerem o *coaching* nem todas aplicam essa ferramenta. Apesar disso, para a maioria dos entrevistados, 83,3% entendem que o *coaching* é planejamento e ferramenta de desenvolvimento e para 66,7% entendem que o *coaching* é de extrema importância para a organização.

Porém, apenas 33,3% dos entrevistados utilizam essa ferramenta na prática como ferramenta de gestão, 16,7% pensam em adotar esta metodologia em curto prazo e 50% pensam em adotá-la aos poucos em algumas áreas da gestão, como forma de aprendizagem e acompanhamento, pois sabem da importância do mesmo para a organização.

Nas 66,7 % das empresas não existe a formalização do *Coaching*, mas este espaço acaba sendo ocupado de várias formas; em treinamentos de desenvolvimento de lideranças, fala-se da importância do papel do líder, e da prática do *coaching*. Os colaboradores são vistos com ativos pela organização, pois são eles que trazem conhecimento; “o pensar”. Contudo, o *coaching*, na sua essência, ainda não está sendo aplicado, mas já se tem incentivado a prática informal do mesmo. A proposta é trabalhar mais forte, principalmente com a gestão.

A terceira pergunta trouxe o seguinte cenário. A pesquisa também demonstra que 67,7% das empresas possuem políticas institucionalizadas para novos desafios, e que apesar de 33,3% das empresas não possuírem políticas definidas, mesmo assim desenvolvem atividades de treinamento.

A quarta pergunta mostra através das suas respostas que, das empresas que possuem políticas institucionalizadas, 75% delas utilizam o Plano de cargos e salários e as avaliações de desempenho como diretriz; 16,7% a avaliação de desempenho e / ou avaliação de potencial e auto desenvolvimento e 8,3% Planejamento e diretrizes;

Quando questionado sobre a contribuição do *coaching* para o processo de desenvolvimento de forma geral para a empresa, 83,3% entendem que é muito importante no processo de desenvolvimento individual. Aplica-se nesta ferramenta a

prática do *feedback*, saber ouvir, ensinar, planejamento, comprometimento, fidelização entre líderes e liderados.

Para todas as empresas entrevistadas 100% acreditam que o *coaching* é mais uma habilidade necessária para os líderes. As empresas também entendem que não existe uma única e específica função do líder. Treinar, orientar, ensinar, envolver a pessoas, coordenar atividades, flexibilidade em coordenar pessoas e gerenciar conflitos, são algumas das funções específicas. Obteve-se como resultado também que 100% das empresas dizem que ensinar é fator fundamental do líder.

A última questão se referia ao que as empresas realmente esperam de um líder. Todas as empresas 100% esperam que o líder saiba lidar com pessoas, envolver as pessoas para os resultados, fazer avaliações de desempenho individual orientando sempre para o seu crescimento individual, promover a qualidade de vida, que seja uma pessoa equilibrada e que saiba gerenciar pessoas.

Apesar de todas esperarem esse resultado, 75% percebem que a maior dificuldade ou o maior desafio do líder consiste em saber gerenciar pessoas e administrar conflitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as empresas desenvolvem programas de treinamento e desenvolvimento, mas dependendo do tipo de treinamento realizados interna ou externamente e ministrados por profissionais da casa e /ou profissionais de áreas específicas. A maioria das empresas tem programas de acompanhamento e direcionamento: entre os mais utilizados estão às avaliações de desempenho individual e o Plano de Cargos e Salários. Algumas empresas têm o *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento, direcionamento e planejamento de carreira;

De forma geral, todas as empresas sabem da importância dos líderes e da função destes para a organização; sabem também, que o *coaching* é mais uma das habilidades necessárias de um líder, (habilidade que na maioria dos casos precisa ser desenvolvida), pois cada vez mais mercado e organizações exigem parceiras positivas e cumplicidade entre seus colaboradores. Habilidade esta, que até então não era conhecida nem exigida,

pois poucas organizações adotam a metodologia de planejamento de carreira, e como consequência disto se esquecem da coresponsabilidade com o desenvolvimento do outro.

Como o próprio leitor pode perceber, existem inúmeras leituras a serem produzidas em relação aos dados coletados desta investigação. Pode-se dizer que o propósito inicial foi atingido, pois o objetivo maior era conhecer e saber sobre *Coaching*, a força e o poder de transformação que esta ferramenta proporciona nos indivíduos quando bem aplicada, o espaço aberto e a necessidade desta ferramenta nas organizações, o campo de trabalho bastante grande a ser descoberto e ocupado pelas nossas lideranças e a necessidade de atualização das lideranças frente aos novos cenários e os novos desafios.

Os dados mostram também que o *coaching* está sendo visto como algo novo e forte e que em alguns casos assusta, no entanto é sabido que tudo o que é novo e todo o desconhecido proporcionam a intranquilidade nas pessoas, porém, mesmo assim as organizações estão partindo para este caminho. Devido as limitações do presente, sugere-se o aprofundamento de estudos sobre a mesma temática, mas com ênfase em outras realidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, M. T. **Organizações do Conhecimento: Infraestrutura, Pessoas e Tecnologia**. 1. ed. São Paulo: Saraiva 2003.

BERNARDES, C. **Teoria Geral das Organizações: Os Fundamentos da Administração Integrada**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

CAMPOS, V. F. **TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

GOLDSMITH, M. **Coaching: O exercício da Liderança**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003

MOURA, R. A. **JIT Jeito Inteligente de Trabalhar**. 1. ed. São Paulo: IMAM, 1994.

Revista Amanhã. Gestão, Economia e Negócios: Jul. 2007, n. 233.

Revista Classe Mundial: FNQ, Ano VIII, n . 8, 2007.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING (SBC). Treinamento em *Coaching*. Disponível em www.sbcoaching.com.br/torne-se-coach/o-que-e-coaching. Acesso em 26 out. 2015.

WOLK, L. *Coaching: A Arte de Soprar Brasas*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.