



**PÓS-GRADUAÇÃO OLGA METTIG
GESTÃO DE PESSOAS**

GERSEIRE PINHO NUNES SACRAMENTO

**O PROCESSO *COACHING*:
LÍDERANÇA MODERNA**

Salvador

2010

GERSEIRE PINHO NUNES SACRAMENTO

O PROCESSO *COACHING*:
LÍDERANÇA MODERNA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Gestão de Pessoas da Faculdades Integradas Olga Mettig, como requisito para obtenção do título Especialista – pós-graduação Lato Sensu - orientada pela professora Priscila Monteiro dos Santos.

Salvador

2010



FACULDADES INTEGRADAS OLGA METTIG
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO
GESTÃO DE PESSOAS
TURMA: ABRIL/2009

GERSEIRE PINHO NUNES SACRAMENTO

O PROCESSO *COACHING*:
LÍDERANÇA MODERNA

Avaliado por:

Profª. Priscila Monteiro dos Santos.
Especialista em Metodologia Científica.
Professora da Faculdade Olga Mettig.
Departamento de Pós- Graduação Gestão de
Pessoas.

Data: ____/____/____

Salvador

2010

“Quem quiser ser líder deve ser primeiro servidor. Se você quiser liderar, deve servir”

Livro “O monge e o executivo”
- James C. Hunter -

RESUMO

Novas metodologias e tecnologias (re) surgem continuamente e passam a ser utilizadas segundo as necessidades das pessoas e das organizações produzindo programas alternativos de desenvolvimento, como o *Coaching*. Este artigo procura apresentar uma visão geral do Processo *Coaching*, com objetivo de verificar os benefícios do processo, composto por quatro partes: conceitualização; processo; tipo e carreira; benefícios. Nesse contexto, o presente trabalho tem como proposta apresentar e descrever o *Coaching* enquanto facilitadores para desenvolvimento, isso porque, ao entender o *Coaching* como um estilo de liderança, que utiliza metas claras e desenham ações que contribuem para o desenvolvimento de pessoas e das empresas, pode-se perceber que, quando devidamente utilizado o *Coaching* auxilia pessoas e organizações na consecução de seus resultados de uma forma de aprendizado e compartilhamento de conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: desenvolvimento; liderança; *coaching*; benefícios.

ABSTRACT

New methodologies and technologies (re) emerge continuously and are being used according to the needs of individuals and organizations, producing alternative development programs, such as *Coaching*. This article presents an overview of the process *Coaching*, aiming to verify the benefits of the process, composed of four parts: conceptualization, process, type and career; benefits. In this context, this work proposes to present and describe the *Coaching* as facilitator for development, since, understanding the *Coaching* as a leadership style, that uses clear goals and draws actions that contribute to the development of individuals and businesses, it can be seen that when properly used the *Coaching* helps people and organizations in achieving their results in a form of knowledge sharing and learning.

KEYWORD: development; leadership; coaching; benefits

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	07
LIDERANÇA COACHING.....	09
2.1 LÍDER COACH.....	10
O PROCESSO COACHING.....	14
3.1 CARREIRA COACH.....	16
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21

1. INTRODUÇÃO

A liderança é um assunto que ocupa os indivíduos e organizações provavelmente mais do que qualquer outro tópico da área de gerenciamento. Todos os dias meia dúzia de livros ou artigos aterrissam em uma prateleira. Após séculos de estudos sobre líderes, de Alexandre, o Grande, a Joana D'Arc, de Maquiavel a Richard Branson, imaginar-se que todos chegaram a um acordo do que se trata a liderança. Na verdade, mesmo hoje com tantas evidências, observações e pesquisas científicas, ainda há muita controvérsia sobre o que constitui a liderança e o que faz um bom líder. A maior parte dos textos sobre liderança tenta definir ou produzir definições simples e palatáveis para descrever a liderança eficaz e como podemos conquistá-la. A verdade é que a liderança é altamente complexa e individual. A única certeza que descobrimos nos estudos é que liderança é muita prática e começa com o indivíduo.

Nos últimos anos, o tema liderança tem sido muito estudado, principalmente no campo da Administração. Contudo, esse não é um tema novo, uma vez que a liderança sempre esteve presente na história da humanidade. Mais que uma necessidade, o estudo de liderança é parte da realidade do homem, este fato pode ser evidenciado na citação de Bertero (2007) “Desde o primitivo homo sapiens, ensaiando seus primeiros passos até complexos arranjos sociais, como Estados nacionais, grandes empresas e universidades, todos parecem necessitar de líderes e de lideranças”.

Assim, pode-se verificar que nos dias de hoje, o ambiente global caracterizado pelas constantes mudanças que exige dos profissionais aperfeiçoamentos contínuos, tendo na figura do líder um papel fundamental. Esse contexto influencia as atividades da sociedade como um todo e leva a necessidade da presença de uma pessoa que facilite a adaptação a essas transformações, além de motivar para que os indivíduos realizem suas funções de forma a alcançar o sucesso. Como afirma Robbins (2005, p.258), liderança é “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”.

O referido tema surgiu no sentido de aprofundar os conhecimentos sobre o processo *Coaching*, despertando ao novo modelo de líder que é um dos mais importantes processos que existe voltado para o aperfeiçoamento humano, capaz de gerar resultados em menos tempo que em qualquer outro processo de melhoria humana. Trata-se de um conjunto de ferramentas modernas que tem como principal função levar uma pessoa a realização dos seus objetivos e atender suas necessidades.

Dessa forma, a nossa problematização é o que o Processo Coaching traz de benefícios para o *Coache* - cliente? Levando em consideração a valorização desse novo conceito de liderança.

Ciente do propósito acreditando nos benefícios do processo *Coaching* nas organizações que precisam agora ser muito mais produtivas e competitivas, com equipes mais eficientes e gestores mais adaptáveis. Um novo estilo de liderança passou a ser exigido e os colaboradores necessitam ser continuamente estimulados e desenvolvidos.

O presente estudo tem como objetivo geral compreender o novo modelo de liderança, o *Coach*, que é o único processo de aperfeiçoamento humano focado exclusivamente no indivíduo. Na mesma sequência, têm-se como objetivos específicos identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para ser um *Coach*, e analisar os tipos de *Coaching*. Assim, o presente estudo caracteriza-se pelo seu caráter predominantemente exploratório. Que segundo Leite (2008), é a que explora algo novo, que freqüentemente não é considerada sendo ciência, mas que serve de base à ciência. Outros autores dizem que é utilizada quando se tem poucos estudos e conhecimento científicos sobre o tema. A pesquisa exploratória tem muito valor, pois serve de base a outros tipos de pesquisas, quando o tema possui bibliografia escassa. Aqui estará seu fundamento científico.

Será utilizada para o desenvolvimento deste artigo uma pesquisa bibliográfica sobre a temática, um estudo constituído com base em coleta de informações com fontes secundárias, por meio de livros, artigos, matérias de jornais e revistas sobre o tema, com o intuito de dar maior aprofundamento e consistência às informações adquiridas.

Na sequência focaremos nas questões conceituais dentre elas Liderança *Coaching* e o Líder *Coach* tendo como principal finalidade enquadrar o nosso objeto de estudo dentro dessas conceituações. Posteriormente faremos uma abordagem com vistas a investigar o fenômeno do Processo *Coaching*, aprofundando na mudança para o líder e a carreira *Coach*, em seguida concluiremos o presente estudo, com uma análise dos pontos relatados e comprovando nossa expectativa concernente ao nosso problema, além de propor sugestões para atuação e desenvolvimento de um *Coach*.

2. LIDERANÇA COACHING

A liderança é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples, pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos. Liderar, de uma forma simples, pode ser entendida como a gestão eficaz e eficiente das pessoas de uma equipe, para que se atinja os objetivos propostos pela organização. Dessa forma, segundo Sant'Anna (2010, p.2) pode-se definir liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo, já para Hersey & Blanchard (1986, p.4) definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação”, segundo esses últimos autores, a definição não está atrelada a organização, mas sim ao indivíduo; quando um indivíduo busca influenciar o comportamento de outro indivíduo ou grupo, em relação às suas atividades dentro de uma empresa, escola ou hospital pode-se afirmar que esse indivíduo exerceu liderança.

Embora existam múltiplas definições para a liderança, é possível encontrar dois elementos comuns em todas elas: por um lado é um fenômeno de grupo e, por outro, que envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos. As funções de liderança incluem, portanto, todas as atividades de influência de pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas. Terry apud Nunes (2010) sintetiza a idéia central do conceito de liderança em apenas: "liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo".

Uma das maneiras de contribuir ao desenvolvimento das pessoas com as quais se dividem as atividades é através da tarefa de facilitar os processos de aprendizagem e mudança. Referimos-nos a esta característica da liderança quando defendemos que o líder deve desempenhar o papel de treinador com sua equipe. O *Coaching* é um processo orientado ao desenvolvimento das potencialidades das pessoas, destinado a destravar os aspectos que impedem a capacidade de ação e dificultam alcançar os objetivos propostos.

A palavra *Coaching*, que em português significa treinamento, foi usada originalmente nos esportes para denominar a atividade da pessoa que ajuda um atleta a treinar. A partir daí,

ela se espalhou para várias áreas. Adaptada à linguagem corporativa, na década de 1980, nos Estados Unidos, tornou-se um processo de desenvolvimento profissional que está ganhando cada vez mais popularidade nos negócios por ser considerada uma das formas mais gratificantes de tornar pessoas e empresas mais eficientes.

Ao contrário do que a tradução remete *Coaching* não é um treinamento e sim um processo que oferece às pessoas as ferramentas e as oportunidades que elas precisam para se desenvolverem.

No site Catho on-line (2009), Schoenacker explana, como a maioria dos especialistas em desenvolvimento de pessoal da atualidade, é partidária do Coaching e fala que:

"O líder do futuro é o executivo com habilidade para entender as necessidades dos subordinados e que os ajuda a desenvolver seus talentos. O executivo que consegue fazer com que seu pessoal se aperfeiçoe está fazendo com que a empresa inteira se desenvolva, está ajudando os funcionários e está também ajudando a sua própria carreira."

Um aspecto importante neste conceito é a palavra influência em lugar de imposição. De fato, é possível impor determinadas ações a um subordinado quando se tem poder para tal. Contudo liderar é, essencialmente motivar e orientar o grupo, as pessoas em direção a determinados objetivos ou metas. Nessa linha de liderança, de influenciar pessoas surge o novo modelo de liderança, a Liderança *Coaching*.

Segundo Araújo (1999, p.42) "*Coaching* é liderança refinada, pois, ao se concentrar mais no desenvolvimento de pessoas, fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade".

2.1 LÍDER COACH

Na visão tradicional, o líder é concebido como um indivíduo carismático que possui características inatas e extraordinárias, e que a partir dessas particularidades conduz seus "seguidores". A diferença nas suas ações é que exerce influência sobre os demais e determina suas condutas. Em boa parte da bibliografia atual sobre liderança seu enfoque está centrado na questão da influência. Esta visão sobre a liderança, que se baseia no paradigma da influência, traz a crença implícita de que liderar é 'fazer que o outro faça o que eu quero'. O fracasso desse modelo se deve a que o mesmo não é mais que uma visão moderna e sofisticada da concepção tradicional, que tenta substituir a ordem pela influência.

No Michaelis, 2002, p.46, *Coach* é um termo de origem francesa que significava "um veículo para transportar pessoas de um lugar para outro", para Araújo (1999, p.25), "o termo

atual *coach* proveniente do inglês, tem origem no mundo dos esportes e designa o papel de professor, treinador, preparador, o técnico como o conhecemos”.

A função do *coach* é a principal abordagem da liderança do século XXI. O líder de ontem era um tomador de decisões e alocador de recursos que abordava a melhor maneira de explorar as habilidades de um funcionário em proveito da organização. Os funcionários eram vistos como ferramentas e recursos para a consecução das metas da organização. O líder atual é um desenvolvedor de pessoas e construtor de relacionamentos, é um *coach*.

O *Coach* é um profissional treinado e capacitado que auxilia uma pessoa a atingir suas metas, ser mais eficiente no seu trabalho e mudar a sua vida da maneira que quiser, como também ajuda o indivíduo de maneira respeitosa e o apóia em todos os aspectos para que o mesmo obtenha o melhor da vida.

Em resumo, acabou a época em que o chefe era infalível e não podia mostrar fraqueza aos subordinados, bem ao contrário, o líder do futuro é visto como uma pessoa com mais experiência e mais conhecimento, mas que precisa de conselhos e de compreensão também. O líder do futuro é o chefe que sabe tomar decisões com presteza, adequação e senso de justiça, como também é aquele que ouve os seus pares e os consideram ao mesmo tempo seus concorrentes, clientes e fornecedores.

O novo líder ajuda o cliente a explorar o presente e planejar o futuro, mostrando ao cliente como sua vida está num determinado momento, sugerindo novas possibilidades e ajudando o cliente a mudar o seu rumo em direção ao melhor. Apoiando-o no seu novo rumo, o *Coaching* é uma parceria entre o *coach* e o *coachee*.

Coach é um profissional existe desde a idade média e ao longo dos anos, seu trabalho foi incorporando novas técnicas. O trabalho que o mesmo desenvolve chama-se *Coaching* e o cliente deste trabalho é o *Coachee*. Infelizmente ainda não encontramos em nossa língua termos que substituam adequadamente essas palavras.

O *Coach* e o cliente formam uma parceria equilibrada, no mundo atual dos agentes livres, tanto os líderes como os seguidores conseguem escolher entre participar ou não plenamente do relacionamento, cada um deve fornecer um caminho para o sucesso do outro. A verdadeira influência vem do comprometimento mútuo para ajudar os outros a atingirem suas metas. Essa é a essência do *Coaching* e da liderança.

Um seguidor segue semelhante a uma pessoa que busca uma orientação do *coach*, porque esse procedimento ajuda o seguidor a alcançar seu destino. Um líder lidera semelhante a um treinador que treina para alcançar seu destino de ajudar os outros a alcançarem seus respectivos destinos.

Para Araújo (1999, p.28), “conseguir que as pessoas produzam resultados é a competência central do líder; Portanto, todo *coach* é um líder, mas nem todo líder é *coach*. A diferença é sutil, pois ambos precisam observar a dinâmica do processo de realização: resultados x pessoas”.

Diante da apresentação desta autora, é de se supor que, nas organizações, a liderança praticada por meio do processo *Coaching*, pode influenciar e agregar um novo valor ao profissional que atua como líder.

O *Coach* possui como missão primordial acompanhar e motivar o seu *coachee*, a fim de que o próprio consiga por si só chegar ao caminho que o leve ao sucesso, sendo que este acompanhamento lhe permitirá apoio no que é necessário para o desenvolvimento profissional, e equilibrar este com seu desenvolvimento pessoal. Sendo que o primeiro deverá apenas fazer perceber ao *coachee*, se necessário, que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é fundamental para que estas duas realidades estejam interligadas e possam coexistir sem conflito.

Para ser um *coach*, além dos conceitos discutidos através dos cursos preparatórios oferecido por instituições no Brasil, é necessário o conhecimento de conceitos de psicologia e recursos humanos, e técnicos da área em que o *coach* atuará (administrativa, esportiva, bem-estar.). No decorrer das pesquisas detectemos outras características necessárias a um *coach* que são:

- | | | |
|---|------------------------------------|---|
| ✓ Bom-senso; | ✓ Capacidade de | ✓ Habilidade para analisar |
| ✓ Capacidade de avaliar situações e de analisar comportamentos humanos; | reconhecimento de erros e acertos; | pontos positivos e negativos de um projeto; |
| ✓ Capacidade de diagnóstico; | ✓ Clareza verbal e de idéias; | ✓ Habilidade para lidar com as pessoas; |
| ✓ Capacidade de distinguir forças e fraquezas dos seres humanos; | ✓ Compreensão; | ✓ Otimismo; |
| ✓ Capacidade de observação; | ✓ Comprometimento; | ✓ Realismo; |
| | ✓ Detalhismo; | ✓ Sinceridade e honestidade e |
| | ✓ Disciplina; | ✓ Visão de projeto. |
| | ✓ Distanciamento emocional; | |
| | ✓ Flexibilidade; | |

Percebemos que as competências necessárias para ser *coach* são inúmeras, no entanto, umas são mais importantes e evidentes que outras, que um *coach* mediante a área que está exercendo sua função poderá exigir competências muito específicas.

Um *coach* inicialmente deverá ter uma visão estratégica para que possa estabelecer um plano de ação junto do seu *coachee*, devendo de imediato esclarecer até onde poderá ir a sua intervenção. O *coach* deverá ter a habilidade e o conhecimento claro para compreender e ajudar naquilo que o *coachee* procura, sendo estabelecidos critérios claros entre ambos do processo para se chegar ao objetivo que é proposto.

A função do *coach* acarreta consigo uma inovação na gestão de recursos humanos, por esse meio consegue desenvolver os *coaches*, permitindo aos mesmos que estejam bem cientes das suas potencialidades, fraquezas e que caminhos deverão traçar para que possam ter uma aprendizagem contínua, havendo uma otimização dos seus recursos técnicos e emocionais.

3. O PROCESSO COACHING

O *Coaching* é um processo que objetiva preparar pessoas com ferramentas e conhecimentos necessários para que se desenvolvam e se tornem mais efetivos no desempenho de suas atribuições. Desta forma, o *Coaching* não visa desenvolver as pessoas – é um processo que possibilita às pessoas desenvolverem-se por si próprias. Assim mesmo, usando o verbo no reflexivo. O *Coaching* não deve ser confundido com uma sessão de aconselhamentos, treinamento ou terapia, mas sim, como o ato de interagir com outras pessoas de modo a apoiá-las na descoberta, uso e aprimoramento de suas próprias habilidades para fazer frente aos seus desafios profissionais. O *Coaching* é um processo dinâmico e contínuo de aprendizado e desenvolvimento, e não uma interação isolada e ocasional.

Como este processo está focado exclusivamente no indivíduo, desenvolvendo um forte laço de parceria de sucesso com seu cliente. O processo de *Coaching* é uma assessoria individual e exclusiva entre *Coach* (profissional) e *Coachee* (cliente) que promove mudanças positivas e introduz de maneira efetiva, e em qualquer setor do dia, uma verdadeira cultura de resultados positivos e recorrentes. Segundo Chiavenato (2002, p.43)

“Coaching é uma parceria colaborativa entre um coach e um aprendiz, conduz a um nível profundo de crenças, valores e visão, que capacita o aprendiz a um processo de descoberta, definição de objetivos e passos específicos de ação, bem como a realização de resultados extraordinários”.

Sendo considerado um treinamento motivacional ou de liderança, onde se absorve e implementa ao cotidiano as informações adquiridas. *Coaching* é um novo processo que gera e estimula uma decisão ou ações contínuas, validando mudanças e novos aprendizados de forma mais eficaz. É um processo onde existem apenas dois envolvidos: "Você e seu técnico pessoal", o seu *Coach*.

No processo *Coaching*, o *Coach* é um profissional dos tempos modernos atuando de maneira a ser um orientador e apoio no processo, obtendo mais satisfação e resultados positivos em tudo o que fizer, através do processo de *Coaching*, que é cada vez mais requisitado por empresas, profissionais bem sucedidos, empreendedores e recém-formados.

Assim é o *coach*, um profissional que surgiu há pouco tempo no mundo empresarial brasileiro e hoje é considerada peça chave para o desenvolvimento organizacional e potencialização de talentos em busca de resultados definidos e mensuráveis para vida pessoal e profissional.

Não se dúvida muito que os desafios da liderança sejam muito diferentes do que era há 20 anos, ou mesmo há 10 anos. Embora o imperativo dos negócios continue o mesmo, as regras

do jogo estão mudando. O que os líderes realmente fazem e o que os precisam competir em um ambiente de negócios vem se tornando cada vez mais imprevisível. As mudanças econômicas, sociais e tecnológicas têm impacto sobre organizações e indivíduos, os mantendo em contate transformação.

A crescente competição mundial, condições econômicas voláteis, desregulamentação dos mercados, tecnologias em expansão e situações políticas imprevisíveis criaram um ambiente de negócios incerto. O resultado é que a natureza da liderança eficaz e os encargos exigidos dos líderes estão mudando. A ordem do dia é gerenciar a complexidade, inovar e gerenciar a mudança. Ao mesmo tempo, as estruturas organizacionais também estão mudando, hierarquias e estruturas formais de poder dão lugar a estruturas organizacionais mais planas e equipes autogeridas, o antigo estilo de liderança "comandar e controlar" ficam menos relevantes, assim aumenta o interesse por um estilo que ofereça mais auxílio e autonomia, com apoio mútuo ao invés de subordinado. O conceito de que o líder eficaz lidera através de uma mistura de medo e respeito cedeu espaço para outra visão, a do respeito e cooperação.

No Brasil, na Europa ou nos Estados Unidos, qualquer consulta que se faça às últimas tendências de modelos de gerenciamento, Recursos Humanos ou Psicologia Social apontará que o líder do futuro e em última análise todo executivo do futuro - é aquele que consegue desenvolver habilidade para comunicação. Com isso, tende a desaparecer o conceito do antigo "chefe", que manda, fiscaliza e cobra, para ceder lugar a um profissional que gerencia pessoas com a noção exata de que elas diferem umas das outras e de que atuam às vezes em espaços geográficos muito distantes, embora na mesma empresa. A habilidade mencionada não é a comunicação apenas no sentido estrito de saber emitir uma mensagem, mas o domínio de todo o processo que envolve o relacionamento interpessoal.

O processo traz mais flexibilidade e uma maior adaptabilidade ao profissional para enfrentar os desafios do seu cotidiano nas empresas, características estas essenciais para o sucesso mediante os desafios do mundo corporativo atual, onde mudanças bruscas ocorrem constantemente.

Por meio do processo de *Coaching*, potencializam-se as principais qualidades e habilidades do cliente, enquanto eliminamos quaisquer que sejam as barreiras limitantes que ele possa ter. Dessa forma, a pessoa que passa pelo processo de *Coaching* consegue com rapidez e assertividade de alcançar qualquer que seja a meta desejada, seja em sua vida profissional ou pessoal, porque passa a acreditar no próprio poder pessoal.

Nada é por acaso, o surgimento do *Coaching* tem motivos relevantes, caso contrário esse processo teria sido considerado apenas um modismo. Bispo apud Rodrigues (2010), relata

que um dos principais fatores que contribui para que a prática do *Coaching* tenha se tornado tão popular no meio organizacional é o poder de provocar mudanças comportamentais sustentáveis e efetivas em seus profissionais.

Aqueles que passam pelo processo *Coaching* vão além da identificação de seus talentos e *gaps*. Eles compreendem, através de um profundo trabalho de autoconhecimento, que suas atitudes e decisões são consequência de suas crenças e modelos mentais, os quais podem ou devem ser modificados se eles quiserem alcançar os melhores resultados não apenas na vida profissional, como também pessoal.

Um exemplo da amplitude do conceito de *Coaching* associado a outras atividades pode ser evidenciado de que os *coaches* seriam generalistas nas ciências humanas, excelentes comunicadores e agentes de mudança por meio de sua notória experiência em motivação, mediação e orientação para clientes.

3.1 CARREIRA COACH

A carreira de *Coaching* é a que mais cresce no mundo. A cada dia o profissional *Coach* vem sendo requisitado porque, além de ser um especialista em ser humano, detém as melhores ferramentas para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das pessoas, seja na vida pessoal ou profissional. Todas as pessoas sem exceção querem uma vida mais próspera. Trabalhar com o que realmente gosta e ganhar bem por isso, construir uma carreira de sucesso e ter reconhecimento de seu profissionalismo por todos a sua volta, viajar todo ano com amigos ou familiares, construir uma família invejável, gozar de uma vida social intensa.

Enquanto houver pessoas querendo mais da vida, seja pessoal ou profissional sempre vai existir espaço para *Coaching*, considerado a ferramenta moderna e utilizada no mundo para melhorar qualidade e satisfação na vida.

Para ter sucesso no *Coaching*, é necessário, além da formação - que pode ser conseguida de diversas formas, incluindo cursos universitários e de especialização -, ter características específicas, como gostar de se relacionar com pessoas, ser paciente, flexível, ter segurança, conhecer o funcionamento das organizações, ser curioso e com sede de saber.

Por ser uma profissão relativamente nova no mercado, ainda existem poucos cursos de *Coaching* no Brasil. Muitos profissionais ainda se formam em Psicologia ou Recursos Humanos e depois se especializam em *Coach*. O ideal é procurar um curso credenciado e certificado, como o *International Coach Federation-ICF*, que oferece ao aluno oportunidades de aprendizado e formação abrangente para o *Coaching* empresarial e pessoal.

A escolha de um bom *Coach* é imprescindível para o sucesso do projeto, portanto a experiência profissional também é um ponto forte na profissão. É também um diferencial para o profissional o domínio do idioma inglês, e a constante atualização por meio de cursos e *workshops* teóricos, para se atualizar sobre novas técnicas de encorajamento e motivação, além de se inteirar das novidades do mundo profissional.

O mercado de trabalho para o *Coach* é amplo, pois esse profissional pode atuar tanto na vida pessoal quanto na profissional do cliente. No aconselhamento profissional, o *Coach* pode trabalhar em todas as áreas, atuando na gestão e acompanhamento de carreiras. Atualmente, os jovens também fazem parte do público-alvo dos *Coaches*, devido à grande pressão exercida pela sociedade e pelo mercado competitivo, embora as grandes empresas e corporações ainda sejam os maiores empregadores. Com a competitividade cada vez mais acirrada, o profissional de *Coaching* ganha grande espaço no mercado.

Em geral os *Coaches* se especializam em muitas áreas. Todos os tipos de *Coaching* usam as mesmas ferramentas: estabelecer objetivos, valores e fortalecer o seu talento para o futuro.

O *Coach* trabalha com a idéia de que é necessário vencer um "oponente" interno (medos, condicionamentos prejudiciais, limitações técnicas e mentais), podendo trabalhar tanto na área profissional, quanto na pessoal. O *coach* precisa ser escolhido adequadamente por se tratar de um profissional que, além de ter excelente formação técnica, também precisa ter um apurado senso ético. A melhor forma de escolher seu *Coach* é pesquisando sua experiência, os resultados alcançados por seus clientes. Sugere-se que verifique no mercado a formação e as referências do profissional com quem se deseja trabalhar. Algumas especialidades conhecidas serão apresentadas no quadro abaixo:

TIPOS	PERFIL:	OBJETIVOS:	VALOR AGREGADO:
COACHING EXECUTIVE	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas que detêm autoridade e poder em uma organização; • Executivos que querem melhorar sua liderança e tomada estratégica de decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir melhor suas metas estratégicas; • Tomar melhores decisões; • Desenvolver habilidades de liderança e competências para favorecer no alto desempenho; • Eliminará hábitos improdutivos transformando crenças limitantes em crenças possibilitadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar melhor seu tempo; • Reconhecer seus valores mais profundos e estar em harmonia com eles.
COACHING DE NEGÓCIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações que querem desenvolver seus colaboradores, desde a alta administração até equipes do operacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar aspectos profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o potencial e o desempenho dos colaboradores; • Desenvolver a visão, valores, missão e propósito do negócio; • Desenvolver competências.
TIPOS	PERFIL	OBJETIVO	VALOR AGREGADO

COACHING DE EQUIPE	<ul style="list-style-type: none"> • Equipes multidisciplinares e multifuncionais que estão com dificuldades em lidar com conflitos e com diferenças; • Equipes que não estão alinhadas com uma mesma visão, missão, valores, propósito; • Equipes que precisam desenvolver competências para aumentar a sinergia e obter um melhor desempenho do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar as equipes a alcançarem o seu melhor desempenho; • Apoiar para que trabalhem com mais eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lidar melhor com os conflitos e diferenças do grupo; • Gerar soluções criativas e inovadoras; • Alinhar os integrantes da equipe com uma visão, missão, valores e propósito; • Aumentar a sinergia do grupo; • Desenvolver competências; • Trabalhar com mais eficiência; • Atingir um alto desempenho; • Aumentar a motivação.
COACHING DE VIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas que buscam uma melhoria na qualidade de vida; • Pessoas com dificuldades nos seus relacionamentos e que se sentem perdidas; • Pessoas que querem desenvolver suas competências rapidamente; • Pessoas que querem superar desafios e com dificuldades de realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lidar com todos os aspectos da vida do cliente sejam pessoais ou profissionais, na saúde ou nos relacionamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lidar melhor com os aspectos pessoais e profissionais, saúde e relacionamentos; • Conscientizar-se dos seus valores mais profundos; • Viver em harmonia; • Melhorar a qualidade de vida; • Aumentar a motivação; • Ajudar a transformar sonhos em realizações.
COACHING DE CARREIRA	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas que estão iniciando uma carreira; ou querem mudar de carreira; • Pessoas que querem encontrar um trabalho; • Pessoas que querem voltar ao mercado de trabalho ou sonham com uma profissão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar um trabalho; • Mudar de carreira ou voltar ao mercado de trabalho; • Planejar a carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir melhor a sua carreira; • Visualizar seus sonhos, clareando seu propósito; • Definir metas, alinhando seus valores mais significativos com sua carreira; • Perceber quais competências já estão presentes em sua vida e quais precisam ser desenvolvidas.
COACHING DE ESPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Atletas que competem profissionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o rendimento dos atletas nas competições. • Desenvolver técnicas para aumentar a concentração, e o equilíbrio emocional; • Melhorar o desempenho físico e técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conscientizar e orientar os pontos fortes e fracos do atleta; • Estimular o jogador a aprimorar suas técnicas no esporte que escolhe. • Ajudar o atleta a ultrapassar obstáculos; • Maximizar seu desempenho; • Aperfeiçoar o diálogo interno e superar os próprios resultados.

Fonte: ¹

Um aspecto importante de qualquer tipo de *Coaching* percebido durante o estudo é o foco em resultados e a busca por melhoria contínua, para dentro e fora do indivíduo. Em sua vida profissional ou em sua vida pessoal, desenvolvendo um pleno potencial.

É evidente que esta profissão constitui meios e procedimentos específicos, exigindo aptidões particulares e conhecimentos especiais através de certas idéias, usos e formas de compreender as coisas. Não se pode, entretanto, ignorar a intenção e propósito de se construir uma parceria de forma consensual e benéfica.

¹ Elaboração da autora do artigo, subsidiado pelas leituras realizadas nos sites, www.administradores.com.br; www.brasilprofissoes.com.br; www.voceencedor.com.br, durante a pesquisa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há uma enorme expectativa sobre os resultados que o processo de *Coaching* propicia para vida das pessoas ou grupos que recorrem a esta forma de desenvolvimento. Percebi no decorrer dos estudos que este processo pode ajudar na análise de problemas e na tomada de decisões; no controle de estados emocionais; trabalhar crenças limitantes; desenvolvimento de novos comportamentos, habilidades e competências.

Poucos estudos sistematizados são encontrados na literatura científica a respeito do processo *Coaching* e os seus benéficos. Os resultados deste estudo contribuem parcialmente para o preenchimento desta lacuna. Desvendando as possíveis contribuições oriundas deste estudo, o *Coaching*, como processo constante de aprendizado e desenvolvimento, se firma dentro das organizações nesse processo de transformação, de criação de novos modelos de liderança (o surgimento da figura do “Líder-Coach”), mudança de padrões de excelência, necessidade de gerar equipes de alta performance e ao mesmo tempo, de gerar profissionais, em todos os níveis, com um maior nível de comprometimento e foco.

O *Coaching* ajuda a aprender e não a ensinar, aplicar a técnica *Coaching* não significa dizer às pessoas o que fazer; mas sim ajudá-las a esclarecer e controlar as suas vidas; ajudá-las a avaliar o que estão fazendo num determinado momento levando em consideração seus objetivos, sonhos, valores e intenções. O ajudando a pessoa a ir além de seus bloqueios mentais, a ir além do que acreditava possível, o profissional *Coaching* é pragmático, ajuda a definir objetivos mais claramente de forma a torná-los desafiadores e estimulantes para que o cliente então os alcance com a energia originária de seus valores mais profundos.

Assim, o processo faz com que a pessoa seja consciente do que está fazendo com sua vida, mostra novas opções e conduz à mudança, liberando o potencial do indivíduo para que este maximize seu desempenho e faça o que antes acreditava impossível. Esse processo *Coaching* trará benefícios como os quais os objetivos de vida ficarão mais claros e, uma vez eliminados o obstáculo tentará alcançá-los com mais energia.

O presente estudo analisa que o *Coaching*, além de ser uma das ferramentas mais modernas de desenvolvimento, é uma das únicas que possibilita um uso individualizado e personalizado de acordo com cada necessidade focado em resultados e com o alcance de mudanças consistentes e duradouras.

Direcionando a atenção do cliente para metas e resultados, tirando seu foco do problema e transformando pressão em propósito. É um *up-grade* do pensamento estratégico, da atitude

mental e do comportamento, que faz com que o indivíduo, passe a atuar de maneira mais proativa e assertiva, afetando o ambiente e as pessoas que o rodeiam.

Nada indica que sejam modismos temporários, e certamente estão vindo para se inserir por muito tempo no mundo da consultoria e do desenvolvimento de executivos e de pessoas, porque atualmente existem condições propícias para sua implantação e utilização.

No olho do furacão de nosso tempo vivenciamos um cenário de imprevisibilidade onde instituições e empresas têm sua imagem abalada e são expostas em tempo real ao crivo da população mundial nesta integração global ocasionada pelas tecnologias de comunicação em massa acessível ao público em geral, ao meio institucional, aos seus colaboradores internos e aos clientes destas organizações, o processo de *Coaching* pode contribuir muito com o restabelecimento do equilíbrio e retomada de uma posição efetiva e ostensiva por líderes e suas organizações.

Permitindo uma nova perspectiva, quando parece não haver mais saída, permitindo que o ser humano transcenda comportamentos limitantes e reencontre seus recursos interiores, utilizando a melhor forma que pode de seus recursos externos, facilitando resultados significativos, mediante uma postura de alta performance.

Além de lidar com mudanças, cenários difíceis, stress, padrões limitantes de pensamento ou comportamento, e desenvolver uma nova consciência. Como vemos, é uma ferramenta que leva executivos e profissionais a alta performance e padrões de excelência. E leva todas as pessoas ao encontro do sentido da vida, ao equilíbrio, à plena satisfação e realização, seja pessoal ou profissional.

Em resumo, *Coaching* é uma das experiências mais profundas e mutuamente gratificantes que uma pessoa pode ter. O *coach* ajuda a pessoa que está sendo aconselhada a aprender, a crescer e a concretizar seus sonhos. Ao mesmo tempo, a pessoa que está sendo aconselhada faz aflorar seus sentimentos mais nobres e fornece a mais profunda gratificação ao *coach*. O *coaching* é a experiência na qual os líderes e liderados ganham.

Seguramente a resposta para a grande preocupação acerca do resultado do *Coaching* é que este promove ganhos para todos os envolvidos. Para o profissional que assume as suas responsabilidades de escolha frente ao processo e se compromete com as mudanças necessárias, para a organização que passa a contar com um profissional com a consciência voltada para o desenvolvimento não apenas de forma pontual, mas contínua e para o próprio *coach* que aprende e também ganha com a relação estabelecida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, A. **Coach**: um parceiro para seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

BERTERO, C. O. **GV Executivo**. Disponível em: <www.rae.com.br/executivo/index.cfm?FuseAction=Principal&Volume=6&numero=1&Ano=2007> . Acesso em: 26 /11/09.

BISPO, Patrícia. Coaching: uma ferramenta para gerir equipes com eficácia. **Seminário RH** Disponível em <www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Materia/6287/coaching-uma-ferramenta-para-gerir-equipes-com-eficacia>. Acesso em 27/08/2010.

CATHO On-line. **Quem é o líder do futuro?** São Paulo, 22 out.1999. Carreira e Sucesso, Seção Mercado, nº4. Disponível em: <www.catho.com.br>Acesso em 20/10/09.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER J. C. **O Monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Trad. de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JORNAL On-line. Saiba como é o trabalho de um coach. **Jornal Hoje On-line**, São Paulo, 29 out. 2007. Seção Concursos e Emprego. Disponível em: <www.globo.com.br>. Acesso em 20/10/2009.

LEITE, Francisco Tarcisio. **Metodologia Científica**: método e técnica de pesquisa: monografia, dissertações, teses e livros. Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2008

MICHAELIS H. **Minidicionário**: english-português, português-inglês. São Paulo: Melhoramentos, 2002.

NUNES, Paulo. **Liderança**. Gestão Ciências Econômicas e Empresariais. São Paulo. Disponível em: <www.knoow.net/cienceconempr/gestao/lideranca.htm>. Acesso 20/09/2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Trad. de Reynaldo Marcondes.11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANT'ANNA, V. **Liderança e seus tipos**. Disponível em: www.lidersantanna.com.br/tipos. Acesso em: 20/01/2010.

SOUZA, F. <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/coaching-executivo-de-negocios-de-equipe-confira-os-tipos-de-coaching-e-saiba-sua-aplicacao/37536/>