

COACHING EXECUTIVO: SUA CONTRIBUIÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Anelise Ferigolo Alves

Co-orientador Silvio Cesar Viegas

RESUMO

Este artigo teve como foco evidenciar o *coaching* executivo, trazendo sua importância e eficácia para o ambiente organizacional através de uma breve revisão bibliográfica. O *coaching* executivo é um processo realizado individualmente que tem como objetivo aperfeiçoar a capacidade do indivíduo de alcançar as metas organizacionais estabelecidas. O *coaching* executivo vem se demonstrando cada vez mais essencial, possuindo inúmeras técnicas e práticas que são desenvolvidas e consolidadas ao longo do tempo, além de ser um excelente meio de alcançar o sucesso e vencer desafios. Os profissionais que contratam o processo de *coaching* executivo possuem como desafio maior alinhar durante todo o processo os objetivos da organização, pois além das demandas da organização existem as demandas do *coachee* que nem sempre são as mesmas da organização e é por esta razão que se torna um trabalho cuidadoso exigindo a análise das demandas no decorrer de todo o processo do *coaching* executivo.

Palavras-chave: *Coaching* Executivo. *Coaching*. Organização.

ABSTRACT

This paper aimed to evidence the executive coaching, bringing its importance and effectiveness to the organization environment, by explaining on this article a brief literature review. The executive coaching is a process made individually, and has as objective to improve the coachee capacity to achieve the settled organizational goals. The coaching process are showing it self each day more essential, having it, so many techniques and practices which are developed and consolidated over the time, besides it being and excellent way to achieve success and overcome challenges. The human resources professionals, those who contracts the executive coaching process, has as a greater challenge, to set up the organization goals, because, besides the organization demands, there are the coachee demands, which not always are in the same direction. For this reason the executive coaching becomes a careful job that requires the demand analysis during the whole process.

Keywords: Executive Coaching. Coaching. Organizations.

1 INTRODUÇÃO

Hoje o mercado de trabalho busca cada vez mais profissional com conhecimento e habilidades, ou seja, que contribuam para o crescimento e sucesso da organização que atuam. Mas, para este tipo de indivíduo atender as exigências não basta só o conhecimento em sua área de atuação, é preciso compreender o indivíduo como um todo e saber desenvolver o fator humano na

organização. Tendo como ponto-chave a alta competição no ambiente organizacional, o mesmo oferece desafios que acabam modificando padrões e até mesmo modelos mentais, afetando as relações entre os indivíduos, observando assim uma demanda pelo desenvolvimento dos profissionais de forma contínua diante das mudanças que são colocadas. O conhecimento passa a ser determinante para alcançar resultados positivos e assim estimular uma liderança que valorize os colaboradores.

Tendo em vista esta atuação do profissional, algumas organizações estão oferecendo um plano de desenvolvimento profissional para um possível crescimento e encarar a pressão e riscos que o profissional está exposto. A gestão de carreira é uma prática encontrada pelas organizações que são estruturadas e que possuem o foco nas ações e planejamento de recursos humanos. Pois, para acompanhar a velocidade que ocorre às mudanças no ambiente organizacional o indivíduo precisa estar aberto para enfrentar os desafios e ser flexível para encarar o meio.

Lyons (2003) salienta que houve uma significativa mudança na maneira de analisar a relação entre educação e trabalho nos tempos de hoje. No passado o executivo executava uma função profissional durante sua vida inteira e o conhecimento se limitava a um único momento de treinamento seguido por anos de prática. Hoje isso acabou perdendo espaço, sendo substituído por um modelo nos quais fragmentam a carreira do executivo e o conhecimento se tornou algo contínuo ao invés de um momento único e isolado.

Segundo Chiavenato (2002), atualmente, as informações e o conhecimento estão se tornando cada vez mais importantes e para as organizações isto vem a ser uma questão de sobrevivência no mercado. Com isso, está aumentando cada vez mais nas organizações a dependência do desempenho e da competência que os indivíduos apresentam. Pode-se dizer que o conhecimento não é apenas uma nova moeda de capital intelectual, mas sim o sucesso organizacional, e é deste conhecimento de pessoas e equipes que conduz o desempenho nas organizações. Devido a isso, o indivíduo precisa focar em sua carreira, pois a carreira passou a não ser mais caracterizada por uma única experiência, mas como a sequência de todas as experiências profissionais ao longo da vida.

Pode-se dizer que, um dos maiores desafios na atualidade que os especialistas que trabalham com desenvolvimento profissional encontram diz respeito à orientação dos indivíduos em busca de projetos de carreira que sejam compatíveis com suas competências e que sejam conciliáveis com os objetivos e demandas da organização. Aqui entra em ação um dos programas de orientação profissional, o coaching. É uma ferramenta de apoio a esses profissionais que estão em busca da superação de desafios, é eficaz no auxílio no desenvolvimento tanto da vida pessoal quanto profissional, ajudando a acelerar o alcance dos resultados. Com base em técnicas e

ferramentas, o *coaching* traça uma gestão de carreira mais efetiva, que proporciona um desenvolvimento positivo para um aumento de produtividade.

Para Vergara (2003) as empresas devem adotar um modelo de gestão de pessoas que crie um diferencial competitivo através do gerenciamento das capacidades de cada colaborador, com foco no desenvolvimento contínuo e com o aperfeiçoamento das habilidades e do conhecimento. Neste artigo vamos abordar uma das modalidades do *coaching*, o *coaching* executivo, pois é este nome que o coaching no meio organizacional é chamado. Esta prática vai em busca da melhor *performance* do profissional.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O mundo está cada vez mais em constante mudança e de forma rápida e com estas mudanças a demanda do mercado de trabalho também cresce de forma rápida e com consequência aumenta as exigências para a contratação de novos colaboradores. Devido a isso, a gestão de pessoas passou a ser um grande agente transformador na sociedade. Com a chegada da gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2011) os colaboradores passaram a serem parceiros da organização em que atuam deixando de ser apenas empregados onde contribuem para o crescimento da organização com suas habilidades e conhecimento.

Sabe-se que a área de gestão de pessoas é onde ocorre o planejamento, a organização, a direção e o controle de colaboradores no ambiente organizacional. E com esse novo desafio, os profissionais de gestão de pessoas foram os primeiros com necessidade de se reinventar através dos primeiros processos, que segundo Chiavenato (2000) são cinco: a previsão, onde equipar as organizações de pessoas necessárias; aplicação é onde se aplica os cargos e funções; manutenção, manter as pessoas trabalhando; desenvolvimento, desenvolver as pessoas quanto suas atribuições e funções; monitoramento é onde as pessoas são controladas.

A gestão de pessoas é um desafio para as organizações que pretendem gerenciar visando à cooperação dos colaboradores. Para Gil (2006) gestão de pessoas é um conceito muito amplo que trata de como ocorre à estruturação do indivíduo para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, e pode ser o diferencial das organizações, onde selecionam pessoas certas para o trabalho a ser realizado. Alguns autores como Chiavenato (2008) e Marras (2000), definem ainda gestão de pessoas ou ainda administração de recursos humanos como uma associação de habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas com objetivo de administrar comportamentos internos e potencializar o capital humano.

Para Chiavenato (2008), este tipo de processo deve encontrar um ponto de equilíbrio que se adequado, e onde os seus principais papéis na organização funcionem adequadamente. O autor continua dizendo que para a gestão de pessoas deve ter tempo, foco em estratégia a longo prazo e operacional em curto prazo, englobando assim a administração de processos e a de pessoas tradicionais. É na gestão de pessoas que se avalia e desenvolve o colaborador para que o mesmo se torne mais qualificado para desempenhar suas atribuições com qualidade e assim trazendo maior produtividade para a organização em que atua.

Para Gil (2006), o termo gestão de pessoas é novo no âmbito das organizações, não podendo ser considerado uma nova profissão, ou seja, o profissional pode ser considerado como um novo profissional, pois possui conhecimentos novos se comparados com os anteriores. Ainda para o autor, o gestor de pessoas é responsável pelo desenvolvimento de processos para suprir as necessidades das demandas, aplicar e motivar os colaboradores. É este profissional que tem uma visão dos colaboradores, considerando-os como parte fundamental para impulsionar a organização. É importante salientar que, segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é contingencial e situacional, ou seja, depende de vários aspectos como, por exemplo, as características do ambiente organizacional, os processos internos entre outras. Para o autor, no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas e organizações, existem fatores muito importantes, como: as mudanças que surgem pelos novos tempos, à reorganização, a gestão de conhecimento, mudança organizacional, gestão de mudanças, tipos de conhecimento e desenvolvimento de pessoas. Pode-se dizer que, a soma destes fatores é o que irão contribuir para que tanto a organização quanto os colaboradores consigam enfrentar as mudanças, assim podendo competir no mercado de trabalho com mais segurança.

O mundo organizacional dispõe de métodos e técnicas que colaboram durante todo o processo de aprendizagem e também no desenvolvimento de competências para melhor atender determinadas demandas. Mas para Bitencourt (2004), este treinamento chamado de tradicional não responde mais às necessidades de formação de pessoas, as expectativas de novas habilidades, atitudes e as exigências do mercado. E é neste momento que entra o *Coaching* como uma ferramenta moderna que vai complementar as novas condições e exigências que a organização exige.

2.2 COACHING

Por ser uma ferramenta pouco conhecida, muitos profissionais e organizações acabam confundindo o Coaching com outros processos como, por exemplo, terapia, aconselhamento, consultoria, entre outros. De acordo com Lotz; Gramms (2014), o Coaching é um processo que faz

com que o indivíduo estimule o processo de reflexão, desempenho e aprendizado. Já para Sousa (2013), este processo é importante para conquistar objetivos e metas profissionais. Para Downey (2010) o coaching tem significados diferentes para pessoas diferentes e que dependerá daquilo que estejam fazendo e as experiências com este tipo de ferramenta. Existem vários tipos de coaching, sendo que as técnicas que são aplicadas são as mesmas, mudando somente o foco do processo de acordo com a necessidade que o indivíduo apresenta.

O *coaching* para Chiavenato (2002) é um processo que colabora para o indivíduo se tornar mais competente e realizado, assim agregando valor para a organização. Este processo torna o indivíduo capacitado de acentuar seus pontos fortes e os fracos transformando em oportunidades de crescimento, assim aumentando a autoconfiança. Já para Araújo (1999) esta ferramenta se propõe a apoiar o indivíduo na realização de seu projeto ou resolver algum problema, onde esse comprometimento não é apenas com a demanda levantada e sim com o indivíduo como um todo.

É importante salientar que o processo de coaching e a terapia, possuem alguns objetivos em comum, como, por exemplo, provocar mudanças de comportamento e ajudar as pessoas a compreenderem como a emoção e a razão podem interferir em seu desenvolvimento pessoal, profissional e bem-estar. Tanto o *coaching* como a terapia são conduzidos por profissionais qualificados e que desenvolvem uma relação de confiança com a pessoa, e por mais que sejam processos totalmente diferentes, existe um ponto em comum entre as duas ferramentas, no que diz respeito à escuta profunda e as questões que conscientizam.

Para Lotz e Gramms (2014), nos últimos tempos o *coaching* tornou-se uma ferramenta que abrange várias áreas, como, por exemplo: Coaching da vida, que se concentra no que diz respeito à vida pessoal do indivíduo, onde seu foco principal é o autodesenvolvimento do cliente. *Coaching* esportivo que tem como objetivo apoiar e contribuir para que o atleta potencialize sua disciplina e aperfeiçoe seu desempenho. *Coaching* Executivo onde direciona os indivíduos de alto escalão e que pretendem melhorar o desempenho. *Coaching* educacional que propõe desenvolver docentes. E por último *Coaching* de Carreira que aborda as possibilidades e oportunidades de evolução na carreira do indivíduo.

O *Coaching* envolve duas figuras muito importantes para este processo ter sucesso: o coach e o coachee. O primeiro é o profissional que aplica o *Coaching* com o domínio da metodologia e ferramentas apropriadas. Já o segundo, pode ser também chamado de cliente, é o indivíduo que passa pelo processo. O papel do *coach* é proporcionar um ambiente ideal para ocorrer o desenvolvimento do *coachee*. Este tipo de processo ocorre por meio de conversas entre o *coach* e o *coachee*, onde o coach realiza as perguntas e aplica as ferramentas necessárias com o intuito de estimular enquanto o coachee observa a situação sob nova visão, assim favorecendo o

alcance dos resultados. Na figura do *coach*, Chiavenato (2002) traz que é o *coach* que ensina e prepara o indivíduo para o trabalho que quer desempenhar, proporcionando assim uma direção que deve ser seguida pelo indivíduo, melhorando aquilo que necessita. É o *coach* que forma e impulsiona talentos.

Para Araújo (2011) existem quatro etapas do processo de *coaching*. A primeira é o estabelecimento da relação de confiança, aqui o *feedback* deve ser adotado como prática frequente, e a confiança deve ser alimentada durante o processo todo. A segunda é a criação da visão de futuro, onde *coach* deve estimular seu cliente a expressar quem é através dos sonhos e a manter a integridade. A terceira etapa é a revisão da trajetória de realização onde os pontos fracos são colocados assim como as competências e limitações. E por último a quarta etapa que diz respeito ao traçado do plano de ações, aqui o *coach* após conhecer melhor seu cliente pode auxiliá-lo a identificar as lacunas entre sua visão e o momento atual.

2.3 COACHING EXECUTIVO

Sabe-se que a pressão que as mudanças no ambiente de trabalho acontecem é de forma constante, e demanda que os trabalhadores desenvolvam habilidades, conhecimento e competências além do comprometimento. Não atender esses pontos expõe o indivíduo ao risco de ficar fora do mercado de trabalho. Por este motivo o *coaching* executivo vem a ser uma ferramenta que é utilizada com profissionais que ocupam cargos de gestão no ambiente organizacional, com objetivo de auxiliar esses profissionais a atingir metas estabelecidas pela organização. Esse processo tem como foco desenvolver executivos, promovendo a capacitação do mesmo tanto de forma pessoal quanto profissional, gerando a excelência na atuação e também funcionando como um facilitador para o colaborador poder identificar a missão, visão e valores da empresa. (JESUS; MATTEU, 2015).

O *coaching* executivo está voltado para a construção de uma cultura de comprometimento nas organizações. Desta forma uma nova consciência nasce em relação à construção de melhorias dos serviços que são prestados, orientando assim as ações dos gestores em busca do padrão de excelência, eficácia e de produtividade. Para Milaré; Yashida (2009) salienta que o *coaching* executivo é um processo que é realizado individualmente e personalizado para cada *coachee*, trabalhando as questões de escolha própria do executivo e da organização em que atua, ou seja, visam mudanças de atitudes, desenvolver habilidades em liderança e definir metas a serem atingidas e estratégias a serem tomadas, prepara o executivo para tarefas futuras ou até mesmo para assumir algum cargo futuro. Gaspar; Portasio (2009) trazem que além do principal foco do *coaching* executivo, que é o aprimoramento pessoal, uma vez que durante o processo, aprende a ser líder de

si próprio e não apenas de sua equipe de trabalho. O *coaching* executivo é um processo que provoca mudança onde a organização, o executivo e o *coach* realizarão uma parceria, e mesmo com as pequenas mudanças comportamentais apresentadas pelo executivo que está passando pelo processo podem trazer grande impacto para o ambiente organizacional além de certas mudanças.

As demandas mais frequentes que as organizações solicitam para o processo de *coaching* executivo são as relacionadas a preparar os executivos para facilitar a aprendizagem de modelos de gestão integrados e construtivos, coordenar equipes multiculturais e multiprofissionais, desenvolver a escuta, expandir autoconsciência, autoconhecimento, alcançar resultados, preparar condições que os colaboradores aprendam e se desenvolvam. Campos; Pinto (2012) dizem que os pontos fortes como talentos e habilidades sempre farão parte do foco do processo e serão desenvolvidos através da aprendizagem e do *feedback* contínuo, ou seja, o processo do *coaching* executivo nada mais é do que um processo de desenvolvimento das competências do *coachee*, com base em suas necessidades, desejos e demandas do ambiente de trabalho que se encontra. Para Milaré; Yoshida (2009) quando a empresa traz o *coaching* executivo para seu ambiente, a expectativa é que o executivo aplique o que aprendeu ao longo do processo com sua equipe de trabalho.

As consequências deste tipo de processo aparecerão sob forma de melhoria de desempenho e de alcance de metas e resultados esperados. O desenvolvimento do processo de *coaching* deve ser executado de forma planejada, com atividades práticas que possam ser desempenhadas pelo cliente, com o devido acompanhamento e estímulos para aumentar sua autoconfiança no que se refere ao atingir as metas, dentro ou acima dos resultados esperados pela organização em questão.

Ainda para Campos; Pinto (2012) o *coaching* executivo será realizado por um *coach* com as devidas qualificações que primeiramente buscará realizar uma análise do ambiente organizacional e da cultura deste ambiente em que o executivo faz parte, e a partir disso, ele será capaz de identificar as questões que influenciam o comportamento deste executivo. Com isso, poderá trabalhar com dados concretos, e raramente, receberá surpresa referente à dinâmica organizacional e a forma de como essa dinâmica influencia o trabalho do *coachee*. O executivo é um profissional com atuação ampla, pois seu cargo exige que seja capaz de trabalhar com as mais diversas situações sem deixar de lado sua equipe (MOURA, 2012).

O *coaching* executivo traz alguns benefícios para o executivo, como, por exemplo: aumento do desempenho, controle emocional, concentração e foco, aprendizado, capacidade de recuperação, relacionamentos de excelência e aumenta a relação de confiança. Já para as organizações, os benefícios são: alinhamento de missão, visão e valores, fortalece a comunicação, estabelece um ambiente de confiança e define claramente o futuro desejado.

Muitas vezes esse tipo de processo é confundido com a psicologia organizacional, mas existem algumas diferenças entre ambos. O primeiro compete à solução das questões levantadas, busca por deslocamentos, foca no futuro, busca desenvolvimento, lida com emoções e motivação para alcançar os resultados. Já a psicologia realiza diagnóstico, procura significados, busca a cura e visa sanar estados emocionais.

3 CONCLUSÃO

Atualmente, o ambiente organizacional se encontra cada vez mais competitivo e um dos fatores que aumenta esta competição são os indivíduos. Pensando neste contexto, o *coaching* executivo se torna uma ferramenta eficiente para as organizações no auxílio aos colaboradores terem um perfil de liderança mais criativo, responsável e tranquilo frente às pressões, assim aumentando a capacidade de alcançar as metas.

Esta ferramenta possui uma metodologia própria, permitindo focar no que se deseja. Para os profissionais de RH no momento que contratam o *coaching* executivo, o desafio maior é alinhar o processo com os objetivos da organização, pois além das demandas da organização é preciso levar em conta as demandas do coachee que nem sempre são as mesmas que a organização estabeleceu. Por esta razão, se torna um trabalho cuidadoso que exige a análise das demandas no decorrer de todo o processo de *coaching* executivo.

Referente às leituras realizadas pode-se concluir que esta ferramenta quando bem aplicada age sobre perspectivas comportamentais, psicológicas, emocionais, crenças e valores. Por este motivo, a figura do *coach* é de extrema importância, pois ele precisa acreditar que o indivíduo possui algo maior dentro de si, assim o *coach* será capaz de ajudar seu cliente a se desenvolver. No mercado de trabalho, as decisões precisam ser cada vez mais acertadas, mas para isso acontecer é necessário contar com profissionais que fazem manter a estabilidade da organização mesmo em momentos de pressão. É por este motivo que quem passa pelo processo de *coaching* executivo se destaca, pois, se encontra em constante desenvolvimento para buscar o equilíbrio profissional e pessoal.

Em minha opinião para ocorrer uma boa gestão de pessoas, é preciso inovar, ampliar a visão e conhecer seus talentos. A importância dos colaboradores precisa ser resgatada com a finalidade de torná-los mais competentes no desempenho de seu trabalho e para isso ocorrer, o *coaching* está aí como uma excelente ferramenta quando bem aplicada. O único bem dentro de organização que não pode ser colocado de lado são as pessoas, o talento faz toda a diferença, o capital humano é um dos principais ativos que geram riqueza, pois o valor de cada indivíduo contribui para o crescimento da organização. Por sua vez, as organizações precisam se preparar

para oferecer a seus colaboradores um treinamento de qualidade, tendo a consciência que a qualidade é essencial para seu desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 1999.
- ARAUJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2011.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **ERA**, v. 44, n.1, 2004.
- CAMPOS, Teodoro Malta; PINTO, Heloisa Maria Nunes. **Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica**. Belo Horizonte: Reuna, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de custo) em um centro de lucro**. 2.ed. São Paulo: Marrom Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: coaching e Mentoring**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- DOWNEY, Myles. **Coaching eficaz**. São Paulo: Cenage Learning, 2010.
- GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato Mehler. **Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas recriando organizações**. **Revista de ciências gerenciais**, n.18, p. 17- 41, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- JESUS, Tais das Graças Santos; MATTEU, Douglas. O processo de coaching executivo e seus benefícios para organizações. **Revista de ciências jurídicas e empresariais**, v.15, n.1, p.. 43-50, 2015.
- LOTZ, Erika Gisele; GRAMMAS, Lorena. **Coaching e Mentoring**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- LYONS, Laurence. **O coaching no cerne da estratégia**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.
- MARQUES, José Roberto; CARNI, Edson. **Coaching de carreira: construindo profissionais de sucesso**. São Paulo: Sermas, 2012.
- MILARE, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Medici Pizão. Intervenção breve em organização: mudanças em coaching de executivos. **Psicologia em estudo**, v.14, n.4, p. 717- 727, 2009.

MOURA, Eliane Pereira. O processo de coaching como elemento potencializador da performance dos executivos nas organizações. **Mostra de iniciação científica da Cesuca**, v.1, n.6, p. 17-35, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Coaching, Mentoring, counseling**: modelo integrado de orientação profissional com sustentação da Universidade Corporativa. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, Adriana Mario de. **O coaching na atuação do profissional da informação**. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade Tuiuti do Paraná. 85 fls. Curitiba, 2013.

WHITMORE, John. **Coaching para performance**: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.