

## COACH: UM NOVO MODELO DE GESTÃO

ROBSON LUIZ LIMA DA SILVA

### Resumo

O ambiente empresarial seguidamente sofre mudanças, o que exige uma maior competitividade, maiores diferenciais e constantes melhorias em qualidade, atendimento e relacionamentos. Tornou-se estratégico o investimento no aperfeiçoamento do líder e o investimento no desenvolvimento profissional dos colaboradores da empresa. O *coach* vem ganhando espaço e crescendo cada vez mais dentro das empresas, sendo utilizados para para estimular, motivar, desenvolver, aperfeiçoar e fidelizar cava vez mais o colaborador liderado, resultando em maior produtividade e melhor desempenho.

**Palavras-chave:** *Coach. Coaching. Motivação. Necessidades. Satisfação.*

### **COACH: A NEW MODEL OF MANAGEMENT**

#### **Abstract**

*The business environment then undergoes changes, which requires greater competitiveness, greater differentials and constant improvements in quality, service and relationships. It has become strategic investment in improving the leader and investing in the professional development of the company's employees. The coach is gaining space and growing more and more within companies, being used to stimulate, motivate, develop, improve and retain the employee once again, resulting in greater productivity and better performance.*

**Keywords:** *Coach. Coaching. Motivation. Needs. Satisfaction.*

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo corporativo é muito dinâmico. Há grande concorrência, mercado apertado, dificultando que as organizações ganhem novas posições e conquistem destaque. Para que haja boa saúde as empresas devem garantir o máximo de desempenho, menores custos e uma das formas é investir nas pessoas, buscar retorno dos Recursos Humanos. Aí que entra o *coaching*, melhorando o desempenho, as competências e o comportamento. Nesse artigo se apresenta o *coaching*, suas definições, modelos, histórico e aplicação. Observamos nesse estudo a confirmação da importância da valorização pessoal, que uma forma ou de outra traz benefícios para os líderes em todos os aspectos. No decorrer do trabalho se evidencia os conceitos de *coaching*, assim como se desperta o interesse pelo assunto e sua aplicação. A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica sobre o assunto, utilizando livros, artigos científicos e sites. Não se pode negar a gama de assuntos pertinentes a este tema, que não puderam ser expressos aqui por inúmeros motivos (tempo, espaço, limitações, condições, respeito, etc). A pesquisa bibliográfica, tornou-se a mais indicada nessa aplicação, pois se tornou mais completa ao se entender o processo de *coaching* das organizações e seus benefícios para os executivos, gestores e colaboradores, nas consultas de livros específicos da área de gestão de pessoas, artigos científicos e sites. O método de utilizado foi o indutivo, por partir de uma visão particular. No raciocínio indutivo, a generalização apenas ocorrerá após a observação de casos suficientemente confirmadores dessa realidade (GIL, 2010).

## 2 DEFINIÇÃO

Os conceitos, termos e definições de *coach*, *coachee* e *coaching* são muitos novos e recentes para nós! Visualizando o cenário organizacional então, certamente o assunto é novidade. Porém, não é bem assim, esses termos e conceitos são mais antigos do que estamos acostumados. Iniciou ao final da Idade Média, veio se desenvolvendo e assim continua. Vamos conhecer um pouco da história, as mudanças, os conceitos, definições e aplicações desse tema que vem dominando o mercado organizacional. Principalmente em nosso país. No mercado de trabalho o *coaching* é conhecido como uma técnica, uma ferramenta de acompanhamento, apoio e orientação que ajuda os profissionais a atingir seus objetivos profissionais e particulares, possibilitando alcançarem seus sonhos. O *coaching* nada mais é que um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado, seja ele o de adquirir competências e/ou produzir uma mudança específica. Não significa apenas um compromisso com os resultados, mas sim com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento e sua realização. (ARAUJO, 2014, p. 1). É uma forma ou mecanismo utilizado pelas organizações para desenvolver competências comportamentais que gerem mudanças na forma de atuação do colaborador.

## 2.1 HISTÓRICO

O *coaching nasceu* nos Estados Unidos, por volta de 1950. Entretanto, sua origem tem pouco a ver com o contexto acadêmico e organizacional (GEHRINGER, 2000; IBC, 2012). Há mais de 600 anos, no final da Idade Média e início da Idade Moderna, em uma cidade da Hungria chamada *Kocs*, foi criado um novo tipo de carruagem. Esta carruagem recebeu o nome de *koczi szérér*, ou em outras palavras, “vagão de *Kocs*”. Essa carruagem era mais confortável e espaçosa do que as carruagens que existiam. Com o sucesso deste veículo, acabou que dominando a Europa inteira. Já na Espanha recebeu o nome de coche. Na Grã-Bretanha, se popularizou entre a nobreza e passou a ser chamada de *coach* (GEHRINGER, 2000). Nesse mesmo tempo nasceram, também, as universidades, obviamente disponível apenas para os nobres da Inglaterra, os quais se deslocavam com seus *coach*, conduzidos pelos cocheiros, ou, *coachees*. Na gíria dos alunos locais, na época, os mestres professores foram apelidadas de *coaches*, pelo fato de os conduzirem ao conhecimento bem como os que os conduziam ao local de aprender. (GEHRINGER, 2000). Já no século XIX, a expressão ganhou força na população e na metade daquele século o termo passou a ser utilizado para se referir a tutores de estudantes universitários e aos técnicos esportivos. A partir de 1950, passou-se a utilizar esses termos no ambiente organizacional, para desenvolvimento de **habilidades de gerenciamento e lideranças**. Já na década de 60, o termo passou a se referir a mudanças de habilidades no contexto pessoal, mas que poderiam influenciar as habilidades profissionais (IBC, 2012). Somente na década de 1980, o termo ficou forte nos ambientes pessoais, empresarial e organizacional. Entre 80 e 90 nascem as modernas organizações. Por conta da informática e de rapidez na disseminação da informação.

## 2.2 MODELOS

Vamos observar quais os principais modelos de *coaching* que existem atualmente. Os modelos de *coaching de maior destaque hoje em dia* são os seguintes: *coaching pessoal ou de vida*, *coaching executivo, empresarial ou corporativo*, *coaching de negócios*, *coaching GROW*, *coaching*, *coaching transformacional*, e o *coaching achieve*. Vamos analisar as principais características de cada um destes modelos, um a um:

\* **Coaching Pessoal ou Coaching de Vida:** O *coaching* de vida, chamado também de *life coaching*, é uma modalidade do *coaching* exclusivamente voltada para a análise e desenvolvimento de todos os aspectos da vida. O método permite que o cliente avalie o seu grau de realização e felicidade em cada setor, como relacionamentos, social, familiar, financeiro, espiritual, saúde, entre outros. A partir dessa investigação, são identificados os pontos que devem ser mudados para que o indivíduo tenha mais harmonia entre vida pessoal e profissional. *Não adianta estarmos vivendo um período de realizações profissionais se algo não vai bem na nossa vida pessoal. O coaching de vida objetiva principalmente que o cliente tenha mais felicidade e expanda as suas potencialidades, o que ajudará a alinhar os seus valores e propósitos de vida como um todo. Trata de um método que proporciona aos indivíduos mais controle sobre suas próprias vidas, de modo que sejam capazes de fazer as mudanças necessárias para sentirem-se efetivamente realizados. O processo contribui, assim, para que os indivíduos desenvolvam suas habilidades e concretizem objetivos, na medida em que supera os seus obstáculos e limitações.*

\* **Coaching Executivo:** Empresas de sucesso são resultados de pessoas, e para que os colaboradores deem o melhor de si é necessário que haja lideranças efetivas e um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento dos profissionais. E é aí que entra o *Coaching* Executivo. Os benefícios do *Coaching* Executivo já são conhecidos na Europa e nos Estados Unidos. Este processo para as empresas vão ainda muito além, uma vez que o processo instaura nos colaboradores o fortalecimento de suas crenças motivadoras, elimina as crenças limitantes, aumenta a autoestima, fortalece as relações e o respeito entre os liderados e seus superiores e os motiva ao trabalho de forma contínua, em um processo que visa o equilíbrio entre o desenvolvimento das pessoas e as ambições da empresa. Os objetivos do *Coaching* Executivo compreendem ainda o desenvolvimento de lideranças, competências de gestão, melhora nas relações interpessoais, motivação, foco e desenvolvimento de equipes, preparação para promoção, além é claro, da aceleração dos resultados e do alinhamento sistêmico dos colaboradores a cultura organizacional.

\* **Coaching Empresarial ou Corporativo:** *Coaching* Empresarial é uma modalidade de *coaching* direcionada a empresários e consiste em auxiliar, através de técnicas, ferramentas e práticas do *coaching*, estes profissionais para que desenvolvam novas habilidades e as competências necessárias para o alcance de alta performance no ambiente empresarial. Entender a missão de vida, conhecer as limitações e pontos de melhoria, identificar as crenças sabotadoras que o impedem de ter uma liderança efetiva, são alguns dos

benefícios do coaching empresarial. Além disso, o coaching empresarial também trabalha aspectos pessoais, como na melhoria dos relacionamentos familiares, até porque, em decorrência do trabalho e da posição de liderança, muitos empresários não conseguem gerenciar seu tempo de forma a atender tanto as expectativas da família, como da empresa e dos colaboradores, e isso acaba por causar conflitos que impactam diretamente nos resultados de sua empresa.

\* **Coaching de Negócios:** Nada mais é do que *Coaching* aplicado ao desenvolvimento de Executivos e de Negócios. “Um *Business and Executive Coach* trabalha de forma estratégica para alavancar resultados extraordinários nas organizações através das pessoas.”

\* **Coaching Grow:** Um dos modelos de *Coaching* mais conhecidos é o desenvolvido por *John Whitmore*, intitulado *GROW (Goals-Reality-Options-Will/Wrap-Up)*, que significa uma sequência de planejamento onde o *Coach* dirige seu cliente (o *Coachee*) a iniciar uma reflexão e tomada de decisão sobre as metas que estipulou para sua vida ou sua carreira. Tudo começa com a Queixa, uma insatisfação inicial. Ela é desenergizante em si mesma – o *Coachee* entra no trabalho de *Coaching* com uma sensação inicialmente negativa ou neutra acerca da sua expectativa sobre a realização de seu objetivo. O *Coach* reconhece isso e interage com o *Coachee* fazendo-o se motivar, se energizar. O “G” é formado pelo Sonho inicial, a avaliação do presente e o objetivo futuro. O “R” é a Realidade, uma revisitada no Presente de maneira mais profunda. A partir do Objetivo é possível uma listagem dos Obstáculos e dos Recursos disponíveis. O “O” são as Opções. A partir da compreensão dos Recursos e Obstáculos o *Coachee* pode pensar em como fazer para evitar possíveis problemas no momento da execução. No “W”, a partir das Alternativas há um trabalho – por muitos considerado chato, mas necessário – de montar e acompanhar Indicadores de Performance, que servem de balizas para o Plano de Ação.

\* **Coaching Transformacional:** O *Coaching* Transformacional é um processo estruturado que utiliza conhecimentos, ferramentas, fundamentos, estratégias e técnicas que formam uma metodologia cientificamente validada para desenvolver múltiplas competências pessoais. Após passar pelo processo, a sua vida nunca mais será a mesma, já que o processo é fundamentado em conhecimentos oriundos de diversos campos do saber humano. Em suma, o *Coaching* Transformacional é um processo que aumenta o nível de resultados positivos das pessoas, grupos ou empresas por meio da utilização inteligente de ferramentas e técnicas sempre conduzidas por um profissional habilitado (o *Coach*) em parceria com o cliente (o *Coachee*). O *Coaching* Transformacional é um processo inteligente que ensinará você a transformar muros em pontes, enxergar melhor as oportunidades e administrar melhor as suas decisões e ações. O *Coaching* Transformacional é a chave mestre para a sua mudança de vida!

\* **Coaching Achieve:** É um modelo que possui sete passos, *Access* (Acesso), significa refletir sobre o passado, ter acesso a ele; *Creative Alternatives* (Alternativas Criativas), significa aumentar o número de opções para o cliente lidar com as situações; *Hone Goals* (Apurar as Metas), significa trocar as negações por afirmações; *Initiate Options Generations* (Iniciar a Geração de Opções); *Evaluate Options* (Avaliação das Opções); *Valid Actions Plan* (Estabelecer um Plano de Ação), significa organizar as etapas antecedentes num plano factível; *Encourage Momentum* (Encorajar a Ação) é a fase em que o cliente deve estar pronto para seguir em frente sem o *coach*;

## 2.3 MOTIVAÇÃO

**Motivação**, como diz o próprio nome (motivar à ação), pode-se ser entendida como uma energia psicológica que impulsiona a pessoa ao movimento, fazendo com que sejam emitidos comportamentos (MOTIVAÇÃO, 2014). Existem inúmeras teorias e diferentes autores classificando e definindo a motivação. O que conclui é que é o principal fator para a melhoria da capacidade laboral dos indivíduos em nossa sociedade. Até a Revolução Industrial a estratégia para se motivar alguém era punindo apenas. A palavra “motivo” vem do latim “*movire*” e significa mover. Como descrito por Cruz (2005), a motivação é algo mutável, varia no tempo e no espaço, de acordo com a situação e com o indivíduo. Esta determina ainda o que fazer para a obtenção da qualidade nos programas de excelência que muitas organizações pretendem introduzir. *Weisel* (2005) afirma que a motivação é um processo individual, consequência de pequenas ações. *Spector* (2002) acentuou que a motivação diz respeito à direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. Cruz (2005) ressalta que a motivação nasce das necessidades humanas e não, como se pensava anteriormente, de questões ambientais externas aos indivíduos. Para motivar é necessário atender as necessidades do ser referido. Hoje se percebe que a motivação é intrínseca e só pode ser estimulada extrinsecamente, mas pode ser diferente de uma pessoa para outra. *Maslow* (1954) é o conhecido autor que apresentou sua teoria da hierarquia das necessidades, ele hierarquizou as necessidades do ser humano de forma ascendente. Segundo ele, é através da satisfação das necessidades que se promove a motivação. Abaixo segue a figura apresentando a escala das necessidades proposta por *Maslow*.

<http://www.mood.com.br/piramide-de-maslow/>



## 2.4 HABILIDADES

O *Coach* desenvolve inúmeras habilidades, das quais é preciso que o mesmo as domine, dentre elas estão as listadas e explicadas abaixo:

\* **Melhoria na comunicação:** Os profissionais que participam desse processo percebem os ganhos de se aplicar a comunicação em sua rotina de trabalho para a melhoria de desempenho.

\* **Flexibilidade:** Profissionais assistidos pelo programa de *coaching* passam a refletir cada vez mais sobre a necessidade de flexibilização. Organizações são feitas de pessoas e cada indivíduo possui sua personalidade.

\* **Inteligência e controle emocional:** O exercício da reflexão e ponderação estabelece novos níveis de tolerância à pressão do dia a dia.

\* **Resiliência:** Profissionais, que têm claros seus objetivos, possuem maior capacidade de resiliência, ou seja, estão mais preparados para aumentar o seu nível de dedicação ao trabalho e as atividades de desenvolvimento profissional.

\* **Autodesenvolvimento:** Buscam por alternativas de desenvolvimento profissional, não esperam programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela empresa. Consideram-se donos e responsáveis pelas suas carreiras.

\* **Gestão de tempo:** Desenvolve capacidade de organização e priorização das atividades.

\* **Adequação dos funcionários às funções/cargos:** Com a ferramenta de *coaching* ficam mais evidentes as competências dos profissionais e capacidade de evoluir com as mesmas. Esse conhecimento mais amplo viabiliza uma melhor alocação das pessoas em função dos cargos

\* **Maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do profissional:** O processo de *coaching* entende que o desempenho do profissional depende de um conjunto de fatores, e não menos importante que a vida dele na empresa é a vida pessoal. O quanto ele tem sucesso em outros elementos que não apenas o profissional.

\* **Melhoria dos resultados:** Profissionais com mais foco, felizes e assertivos geram mais resultados para as empresas.

## 2.4 TECNICAS

Entre as principais técnicas envolvidas no processo de *coaching*, a carruagem para a, melhoria, podemos citar algumas:

→ Proposta reflexiva e de avaliação sobre aspectos da sua vida profissional e pessoal.

→ Identificação dos pontos fortes e fracos do indivíduo acompanhado.

→ Melhora na capacidade de autoconhecimento.

→ Foca objetivos já estabelecidos.

→ *Feedback* e apoio constante do profissional que assume a posição de *coach*.

O Objetivo deste último citado é alcançar a efetivação dos propósitos estabelecidos pelo coachee.

## 2.5 COACH

Os líderes de hoje devem produzir riquezas e motivar as pessoas no atual cenário empresarial. Por isso se faz necessário que estejam em constantes aprendizado, aperfeiçoando sua forma de liderar. Desde *Taylor* e *Fayol* se estuda maneiras de melhorar a administração de pessoas e de recursos, afim de se ganhar mais resultados positivos nos indicadores de produtividade, lucratividade e desempenho. Essas clássicas abordagens colocam modelos de gestão organizacional permeada por princípios de divisão do trabalho, hierarquia, padronização de procedimentos, especialização, autoridade, entre outros ainda presentes em todos os modelos estruturais das organizações de hoje. Ainda nasce a oposição da superprodução, com a abordagem Humanista de Elton Mayo, que compreendeu a também chamada revolução ideológica enfatizando a importância do indivíduo, sua relação com o meio e com fatores externos e internos ao ambiente de produção, que intervém na capacidade produtiva. Segundo Rodrigues (2006), atualmente as organizações buscam quebrar paradigmas, reestruturando a competitividade e a produtividade, exigindo mais da liderança e da administração. O conceito de trabalho muda se adequando e se direciona para a questão de competências. O processo de coaching inicia nas oportunidades em que as pessoas possuem em se comprometer consigo mesmas e com as atividades até então propostas a estas. O *coach* aumenta o desempenho do indivíduo, conseqüentemente da empresa, através das metodologias, ferramentas e técnica, as quais já observamos anteriormente aqui. A relação entre *coach* e *coachee* produz certa sinergia, comprometimento e foco nas metas e objetivos do *coachee*. O verdadeiro líder transcende as tradições, conhece seu liderado e a si próprio.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa nos permite conhecer e entender sobre o *coach*, seus processos, sua aplicação e seus resultados, tanto pessoais quanto profissionais. O mundo organizacional atual vem buscando maneiras de aumentar sua lucratividade, em uma guerra acirrada com as concorrências e com os fatores externos, porém já podem enxergar que a valorização do ser humano em seu meio, se tornou evidente que o maior recurso de uma organização é o recurso humano, sendo assim, o processo de *coaching* é fundamental para as empresas que querem continuar crescendo e se manter competitivas.

Embora hajam diversos processos para se motivar os colaboradores de uma instituição, o processo de *coaching* se mostra mais eficiente e eficaz, por tratar diretamente no indivíduo.

## Referências

BLANCO, V. Um Estudo Sobre a Prática do *Coaching* no Ambiente Organizacional e a Possibilidade de sua Aplicação na Prática de Gestão do Conhecimento. Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

WHITMORE, J. *Coaching* para Performance. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2008.

Araujo, Ane: “Coach: um parceiro para o seu sucesso” – Editora Gente

Diniz, Arthur: “Lider do Futuro” – Editora *Crescimentum*

Stefano, Elio D Anna: “A escola dos Deuses” – Editora Prolibera

Krausz, Rosa R – ” *Coaching* Executivo – A Conquista da Liderança” – Ed. Nobel

BECKHARD, R. A Organização do Futuro: Como Preparar Hoje as Empresas de Amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. S. Aprendizagem e Inovação Organizacional. São Paulo: Atlas, 1995.

Stephen, R. Covey (1989). *The 7 habits of highly effective people*

<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/life-coaching/>

<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching-executivo/>

<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching-empresarial/>

<http://www.antonioazevedo.com.br/archives/1012>

<http://thiagotombini.com.br/coaching/coaching-transformacional/>

<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/coaching-o-que-so-os-modelos/>