

O COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES.

Maria Carolina Santana Duarte¹

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti²

RESUMO

As organizações vêm investindo cada vez mais em desenvolvimento contínuo dos seus profissionais, e a aprendizagem passa a ser determinante para os resultados positivos e necessariamente estimulada por uma liderança que valorize as pessoas. Este artigo trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que se interessa por pesquisar as ferramentas de Desenvolvimento humano utilizando as práticas do Coaching e compreender como essas ferramentas podem ser inseridas nos programas de desenvolvimento humano das empresas, com a perspectiva de poder agregar conceitos que contribuam para o desenvolvimento pessoal e de carreira dos indivíduos.

Palavras-chaves: desenvolvimento, carreira, liderança, coaching.

COACHING AND HUMAN DEVELOPMENT TOOL AND CAREERS IN ORGANIZATIONS.

ABSTRACT

Organizations are increasingly investing in continuous development of its professionals, and learning becomes crucial to the positive results and necessarily stimulated by a leadership that values people. This article is a literature search, which is interested in researching the human development of tools using the Coaching practices and understand how these tools can be inserted in the human development programs of companies, with the prospect of adding concepts that contribute for personal and career development of individuals

Key Words: development, career, leadership, coaching.

1. INTRODUÇÃO

A evolução da tecnologia da informação nas organizações vem trazendo novos desafios substituindo velhos padrões de gestão de pessoas adotados, afetando as relações interpessoais. Esta tecnologia vem se desenvolvendo a largos

¹ Administradora formada na Universidade do Rio Grande do Norte – UNI RN. Acadêmica do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. E-mail: carolduarte@hotmail.com

² Administrador, Mestre em administração (PPGA UFRN), docente do UNIRN, consultor empresarial. E-mail: admflavioemilio@gmail.com

passos e com isso as pessoas buscam estabelecer uma nova relação com o trabalho e o próprio entendimento da realidade vivenciada. As organizações vêm investindo cada vez mais em desenvolvimento contínuo dos seus profissionais, e a aprendizagem passa a ser determinante para os resultados positivos e necessariamente estimulada por uma liderança que valorize as pessoas (Milaré & Yashida, 2007).

Estas mudanças estão afetando diretamente as estratégias organizacionais, do qual uma das decisões é optar por um modelo de desenvolvimento de pessoas que privilegie a aprendizagem. O Coaching oferece a oportunidade de ajudar as pessoas a enfrentarem desafios em todos os níveis. Permite-lhes também aprender enquanto estão trabalhando. Whitmore (2006) afirma que a essência do Coaching é liberar o potencial de uma pessoa para maximizar seu desempenho e ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la. A evolução do conceito levou à utilização do Coaching como forma de desenvolvimento dos executivos.

Um dos motivos que justifica o interesse por pesquisar o tema “**O Coaching como ferramenta de Desenvolvimento Humano e de Carreira**”, é que ela contribui diretamente para a aquisição e amadurecimento de competências, adaptação aos processos de transformação organizacional com melhoria de desempenho (Milaré, 2004).

Baseado nesta justificativa, o presente trabalho interessa-se por pesquisar na literatura, ferramentas de Desenvolvimento humano utilizando as práticas do Coaching e compreender como essas ferramentas podem ser inseridas nos programas de desenvolvimento humano das empresas, com a perspectiva de poder agregar conceitos que contribuam para o desenvolvimento pessoal e de carreira dos indivíduos, e assim poder auxiliá-los para o alcance de suas metas e desempenho profissional de sua carreira. Essa pesquisa busca também compreender a eficácia do Coaching no desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas e qual o potencial estratégico que pode ser alcançado pela organização.

Para elaboração desta pesquisa foi realizada uma revisão bibliográfica de livros e artigos que tratam sobre a temática do Coaching como ferramenta de desenvolvimento humano e de carreira dos indivíduos nas organizações,

considerando que atualmente existem poucos estudos nessa área, uma vez que poucos trabalhos foram encontrados com esse foco. Assim este artigo espera contribuir para o desenvolvimento humano das pessoas e de suas carreiras utilizando as ferramentas e as praticas encontradas no Coaching e aumentando o potencial estratégico das organizações, como também, espera-se que este artigo de abertura para novos discursos, principalmente entre os profissionais e pesquisadores da área de gestão de pessoas. Sob uma perspectiva prática, esta pesquisa possibilitará o estabelecimento de critérios que poderão auxiliar as organizações na escolha da inclusão das ferramentas do Coaching nos seus programas de Desenvolvimento Humano e de carreira.

2. CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO

Segundo Chiavenato (2010), o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. Educação significa atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar conhecimento, do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Diferente do treinamento o desenvolvimento é um processo em longo prazo, é utilizado para o aperfeiçoamento das capacidades dos colaboradores com o objetivo de torná-los valiosos para a organização. O desenvolvimento tem como objetivo o desempenho futuro das pessoas na organização, e para isso as organizações utilizam alguns métodos que ajudam nesse processo como a participação em cursos e seminários, tutoria, *Coaching*, entre outros. MILKOVICH; BOUDREAU (2010).

2.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Nos anos de 1960 e 1970, a técnica de desenvolvimento Organizacional foi desenvolvida, para conseguir implantar mudanças organizacionais de forma eficaz,

uma estratégia educacional, baseada na experiência, que aplica os meios mais amplos possíveis de comportamento, e que tem por finalidade mudar os valores, cultura e estrutural das organizações, de modo que elas possam se adaptar melhor as mudanças rápidas da tecnologia e do mercado. Para o desenvolvimento organizacional é necessário sempre que as instituições concorram e lutem pela sobrevivência sob condições de mudanças rápidas. (BENNIS, 1972).

O campo do Desenvolvimento Organizacional baseia – se nos conceitos e métodos das ciências do comportamento, visualiza a organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a eficácia da organização em longo prazo, mediante intervenções construtivas em processos e estrutura organizacionais. Existem muitas variações nas abordagens dos vários autores do Desenvolvimento Organizacional cada um deles desenvolve uma tecnologia diferente e específica que permite combinações variadas, dependendo dos tipos de problemas organizacionais envolvidos e do estilo de trabalho e de consultoria a ser delineada (SCHEIN, 1974).

Nas novas organizações, a tradicional área de Treinamento & Desenvolvimento deixa de existir, surgindo Desenvolvimento Organizacional por meio de uma abordagem estratégica e ao mesmo tempo educacional e existencial. Ampliando o leque de ações e conceito, aumentando o grau de qualificação da área, o grau de exposição e de exigência de seus profissionais (ABDT, 1999).

O Desenvolvimento Organizacional é uma ação planejada que envolve toda a organização, conduzida do topo, que tem a finalidade de aumentar a eficiência e a solidez da organização mediante intervenções planejadas sobre processos da mesma (BENNIS, 1969).

Chiavenato (1977) defende que o conceito de desenvolvimento Organizacional está ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança. Para defender o Desenvolvimento Organizacional é necessário conhecer os seus pressupostos básicos.

“DO é um conjunto de intervenções planejadas de mudança construídas sobre valores humanísticos e democráticos que procuram incrementar a eficácia organizacional e bem estar dos funcionários”. (ROBBINS, 1996).

2.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Thomas; Christopher (1993) o Desenvolvimento Organizacional é uma abordagem de mudança organizacional na qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e as implementam através da assistência de um consultor interno ou externo.

As principais características do Desenvolvimento Organizacional são:

- Pesquisa e ação - O que significa coletar dados sobre uma unidade, (como uma unidade organizacional, departamento ou a organização inteira), e alimentar os colaboradores com esses dados a fim de que eles analisem e desenvolvam hipóteses sobre como essa unidade deveria ser se ela fosse excelente. Em outros termos, o DO utiliza um diagnóstico da situação (pesquisa) e uma intervenção para alterar a situação (ação) e, posteriormente, um reforço positivo para estabilizar e manter a nova situação. A metodologia pesquisa-ação é utilizada pelos especialistas em treinamento nas Nações Unidas em empresa do setor público e privado de países em desenvolvimento, como a estratégia mais completa de mudança organizacional.
- Conceitos das ciências comportamentais. Com o propósito de melhorar a eficácia da organização.
- Mudança de atitudes, valores e crenças dos funcionários para que eles próprios possam identificar e implantar as mudanças – sejam técnicas, processuais, comportamentais, estruturais e outras – necessárias para melhorar o funcionamento da organização.
- Mudança da organização rumo a uma determinada direção. Como a melhoria na solução dos problemas, flexibilidade, reatividade, incremento da qualidade do trabalho, mudança cultural e aumento da eficácia.

2.3 PRINCIPAIS TÉCNICAS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O Desenvolvimento Organizacional utiliza uma variada tecnologia. As principais técnicas utilizadas apresentadas pelos autores Warren G. Bennis, (1960), são:

- Treinamento da sensibilidade, também chamado de treinamento de sensibilidade, este treinamento tem como foco o aumento da sensibilidade quando as dificuldades de relacionamento interpessoal. Buscando resultados de diminuir o temor, menos posição de defesa e hostilidade quanto aos outros, facilitando a melhor compreensão do comportamento de outras pessoas no trabalho. É aplicado de cima para baixo começando na cúpula e descendo até os níveis mais baixos.
- Análise transaccional (AT), As relações interpessoais ocorrem através de transações. Uma transação significa qualquer forma de comunicação. É uma técnica destinada a indivíduos e não a grupos, pois se concentra nos estilos e conteúdos das comunicações entre as pessoas. Ela ensina aos indivíduos enviar mensagens que sejam claras e ágeis e a dar respostas que sejam naturais e razoáveis. O objetivo desta técnica é reduzir os hábitos destrutivos da comunicação, que ocorrem quando os significados das comunicações ficam obscuros ou distorcidos. A AT atua de forma semelhante a uma terapia psicológica para melhorar o relacionamento interpessoal, permitindo a cada indivíduo autodiagnosticar sua inter-relação com os outros.
- Desenvolvimento de equipes é uma técnica aplicada em várias pessoas de vários níveis e áreas da organização, onde se reúnem sob a coordenação de um consultor ou líder, é avaliada a alteração comportamental dos indivíduos que se criticam mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colocação seja mais frutífera, eliminando-se as barreiras interpessoais de comunicação buscando esclarecimento e compreensão de suas causas. O objetivo deste confronto é fazer com que as equipes auto avaliem o seu comportamento. No trabalho em equipe são eliminadas as diferenças hierárquicas e os interesses específicos de cada departamento ou especialidade, proporcionando uma predisposição mais sadia para a interação e, conseqüentemente, a criatividade e inovação.
- Consultoria de procedimentos é uma técnica em que cada equipe é coordenada por um consultor, cuja atuação varia enormemente. A coordenação permite certas intervenções para tornar equipes mais

sensíveis aos seus processos internos de estabelecer metas e objetivos, de participação, de liderança, de tomada de decisão, confiança e criatividade. O consultor auxilia sua equipe a desenvolver diagnósticos de barreira e as habilidades de solução de problemas para fortalecer o senso de unidade entre seus membros incrementando as relações interpessoais, melhorando o cumprimento das tarefas e aumentando a eficácia.

- Reunião de confrontação é uma técnica de alteração comportamental com a ajuda de um consultor interno ou externo. Dois grupos divergentes em conflito de opiniões podem ser tratados através de reuniões de confrontação que dura um dia, na qual cada grupo de auto avalia, bem como avalia o comportamento do outro, como se fosse colocados diante de um espelho. Nessa reunião, cada grupo apresenta ao outro os resultados daquelas avaliações e é interrogado no que se refere a suas percepções. A reunião de confrontação é uma técnica de enfoque socioterapêutico para melhorar a saúde da organização, incrementando as comunicações e relações entre diferentes departamentos ou equipes, com objetivo de planejar ações corretivas ou de prevenção.
- Retroação de dados (feedback de dados) a retroação de dados proporciona aprendizagem de novos dados a respeito de si mesmo, dos outros, dos processos grupais ou da dinâmica de toda organização. A retroação refere-se às atividades e processos que refletem e espelham a maneira pela qual uma pessoa é percebida ou visualizada pelas demais pessoas (Warren G. Bennis, 1966). Requer intensa comunicação e um fluxo adequado de informação dentro da organização para atualizar os membros e permitir que eles próprios possam conscientizar-se das mudanças e explorar as oportunidades que geralmente se encontram encoberta nas organizações.

As técnicas do Desenvolvimento Organizacional são geralmente aplicadas em uma sequência definida. O ponto de partida é melhorar inicialmente a sensibilidade intrapessoal das pessoas para depois melhorar e incentivar os seus relacionamentos interpessoais. Após este processo inicia-se a formação e

desenvolvimento de equipes com técnicas intergrupais necessárias para interagir as diferentes equipes entre si e, mais adiante, as técnicas intra- organizacionais para definir os objetivos organizacionais a serem traçados mediante o trabalho em conjunto e coordenado das diferentes equipes envolvidas. As evidências mostram que as mudanças que enfatizam as pessoas e a organização como um todo são mais profundas e eficazes. O Desenvolvimento Organizacional representa um verdadeiro conjunto de esforços para mudar a organização através da mudança de atitudes e comportamentos das pessoas que nela trabalham. Uma verdadeira mudança de mentalidade como meio mais eficaz de mudar uma organização inteira. (Chiavenato, 2010).

3. CARREIRA

A palavra carreira é usada desde o século IX para dirigirem-se as sucessões de cargos profissionais ocupados por um indivíduo, até sua aposentadoria. No contexto estável das relações de produção no modelo taylorista-fordista referia-se apenas aos cargos rígidos que eram oferecidos pela empresa aos empregados. Somente a partir do século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional. Até pouco tempo atrás o conceito de carreira permaneceu circunscrito a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações, tal como apresentado na era da industrialização clássica, onde era marcado por muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada. Os cargos eram individuais especializados com tarefas simples e repetitivas. Ofereciam poucas oportunidades de mobilidade ocupacional. A partir do momento que o indivíduo ingressasse na carreira, já sabia, de antemão, o que esperar do percurso. Dutra (1996), afirma que a carreira é entendida pela organização de diferentes formas, de acordo com a estratégia da organização. As empresas sofrem pressão do ambiente competitivo em que atuam e pressionam seus funcionários a buscar resultados esperados e objetivos das organizações. Neste contexto as empresas devem buscar flexibilidade junto com os seus empregados, procurando estar em constante processo de desenvolvimento quanto na possibilidade de mobilidade que garante a motivação para assumir trabalhos mais complexos e desafiadores.

A palavra carreira é usada de diferentes maneiras e possuem muitas conotações. Às vezes, o seguir uma carreira se aplica unicamente a alguém com uma profissão ou cuja vida profissional é bem-estruturada e implica progresso constante. “No contexto de inclinações profissionais, o termo carreira quer dizer também a maneira como a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo e como é vista por ela. (Schein, 1993).

Illes (apud SILVA, 2003) aponta que o sistema de administração de carreira é uma das formas de atingir a integração interna entre as atividades de recursos humanos. Ao adotar como premissa a flexibilidade para dar conta das necessidades dinâmicas da organização a integração é possibilitada pela contribuição ao desenvolvimento da carreira dos funcionários, como contrapartida ao desenvolvimento que estes propiciam à organização.

O sistema de carreira é assentado em princípios, que são compromissos acertados entre ambas as partes envolvidas, definidos de acordo com a cultura e valores vigentes. Servem de base para a revisão do sistema, que deve ser feita quando os princípios não estiverem contemplados ou quando estes se alterem, alteração que se dá de forma lenta, dada a complexidade dos seus determinantes. A estrutura de carreira é o desenho que define as posições.

Segundo Dutra (2002) deve ser compatível com os outros sistemas de gestão de pessoas, tais como os definidos para a capacitação.

É a estrutura de carreira que explica as expectativas da empresa para cada nível de complexidade, a partir da necessidade de capacitação exigida para cada nível e dos critérios de acesso entre os níveis. Portanto tal desenho está relacionado, por definição, ao desenvolvimento dos indivíduos em relação às competências exigidas em cada nível definido, que é objetivo dos programas de educação corporativa.

Ao desenvolverem-se, assumindo responsabilidades de maior complexidade, os trabalhos esperam como contrapartida o desenvolvimento.

Os instrumentos de gestão definidos pela empresa devem possibilitar o ajuste das expectativas. O indivíduo, ao ter claramente definido os instrumentos utilizados pela empresa, pode definir seus objetivos dentro ou fora da empresa em questão. Os instrumentos de gestão de carreiras, quando definidos pela empresa de forma transparente, possibilitam, por um lado, que a empresa apoie e estimule

seus funcionários em suas aspirações e, por outro, que as pessoas possam gerir suas carreiras em função de seu próprio projeto profissional definido e das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho.

Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira, dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. (Dutra, 1996)

3.2 FASES DA VIDA DA CARREIRA

Conforme Savioli (1991) a carreira tal como o homem e as organizações – nasce, cresce, amadurece e morre. É preciso ter consciência de que a carreira é móvel, cada fase tem sua constituição e desperta emoções próprias, que deve ser entendida para ser mais bem administrada. O início da carreira exige mais investimento em tempo e conhecimento, deve-se tomar cuidado para que a cabeça, braços e pernas, cresçam harmonicamente. Na maturidade a carreira poderá ter fases estáveis, embora em aquários ou em ocupações profissionais diferentes. A terceira idade em carreira não deve significar desativação ou velhice, mas solo fértil para recomeçar uma nova trilha de carreira. Aposentadoria deve ser apenas o mecanismo legal para se receber os frutos das contribuições feitas por décadas para a previdência oficial e/ou privada.

Schein (1978) encara a questão da carreira como um processo de desenvolvimento da pessoa como um ser integral. Complementa que para podermos refletir sobre a carreira das pessoas, é preciso entender as suas necessidades e características que são fruto da interação da pessoa com todos os espaços de sua vida. Neste sentido podem ser agrupadas em três categorias:

- Pressões e problemas decorrentes do processo biológico e social, associado ao processo de envelhecimento,
- Pressões e problemas decorrentes das relações estabelecidas entre a pessoa com sua família,
- E a terceira categoria está associada ao trabalho ou à construção de carreira.

As relações que a pessoa estabelece com sua ocupação ou com empresas formam, também, um ciclo e cujas etapas ou estágio podem ser associadas a determinadas características, como por exemplo, idade, relação profissional e situação familiar. Estes momentos tendem a ser de grande influência nas decisões sobre projetos de vida pessoal e profissional. (SCHEIN, 1978).

3.3 GESTÃO DE CARREIRA

Existem vários estudos que trabalham Gestão de Carreira sobre contextos diferentes: da organização que propõem processo compartilhado em que as expectativas individuais de carreira são negociadas com as necessidades organizacionais, e a proposta centrada no indivíduo.

Para Dutra (2008) as ferramentas disponíveis para orientar o processo de autoavaliação voltado para o planejamento de carreira são limitadas. Ainda não conseguem oferecer condições necessárias para que pessoas tenham um distanciamento crítico em relação a sua realidade. Por sua vez, estas ferramentas, diante da limitação, podem ser transformadas em um sofisticado instrumento de manipulação, dependendo do contexto em que estejam inseridas ou da forma como sejam utilizadas.

A gestão de carreira também pode ser entendida como um planejamento dos passos a serem seguidos em sua carreira. Desenvolvido a partir de suas experiências, habilidades, estilo pessoal, interesses, valores e ideais, traçando as metas a serem alcançadas a curto, médio e longo prazo. Antes de estabelecer um plano de ação para gerir a própria carreira é importante identificar alguns comportamentos segundo Gasparian, (2009):

- 1- O primeiro comportamento está relacionado ao aprimoramento da percepção sobre as próprias expectativas profissionais. O autoconhecimento é fundamental no processo de gestão de carreira, uma vez que não existem fórmulas infalíveis para 35 construir uma carreira de sucesso, até mesmo porque o conceito de sucesso pode variar de pessoa para pessoa.
- 2- O segundo comportamento consiste em alinhar as atribuições profissionais atuais com os novos paradigmas empresariais exigidos, porque nem sempre estaremos fazendo apenas o que gostaríamos de fazer. Isto consiste em

sempre lembrar que a carreira não é uma estrada lisa, plana sem curvas e obstáculos, pelo contrário, aborrecimentos momentâneos podem servir de lição para que, no futuro, desenvolvamos planos de contingências que nos auxiliem a conviver com os imprevistos e as contrariedades.

- 3- O terceiro comportamento se baseia na habilidade de elaborar uma estratégia particular para competir no mercado. Como profissionais competentes, devemos exibir no mercado de trabalho, muitas das virtudes que possuem os melhores estrategistas nos campos de batalha. Qualquer decisão tem que ser tomada com conhecimento de causa para que aumente a probabilidade de sucesso em decorrência das escolhas. Uma carreira levada ao acaso, sem rumo, por sorte, aumenta as chances de fracassar. Se não tem um foco, um objetivo, qualquer lugar serve.

O estímulo ao planejamento da carreira tem sido um importante instrumento para as pessoas serem empreendedoras consigo mesmas. Não se resume a momentos episódicos em suas vidas, pois a todo o momento a pessoa confronta-se com as mudanças no ambiente a sua volta e com mudanças delas mesmas. Portanto um posicionamento firme é a identidade que você quer ter. É como você quer ser visto.

A grande maioria das pessoas encara a reflexão sobre suas carreiras apenas como a identificação de oportunidades e a busca de aprimoramento profissional, subordinando suas carreiras a uma realidade dada pelo ambiente e perde a condição de atuar sobre esta realidade. (DUTRA, 2009).

3.4 CARREIRA SEM FRONTEIRA

O desenvolvimento da competência do know-why de acordo com Ashforth e Mael (1989), as pessoas tendem a se classificar e aos outros em várias categorias sociais como membros de uma organização, afiliação religiosa, gênero, faixa etária, e assim por diante. As categorias são definidas por características prototípicas de seus membros. A identificação social tem duas funções: em primeiro lugar, segmenta e ordena o ambiente social como uma maneira sistemática de definir os outros; em segundo, a classificação permite que o indivíduo se localize dentro do ambiente social. Dessa maneira, a identidade compreende características idiossincráticas como atributos físicos, habilidades,

traços psicológicos, interesses (Jaques, 1996) e uma identidade social que compreende classificações de grupos relevantes. Pode-se dizer que o indivíduo se define parcialmente em termos de referentes sociais e que a identificação com um grupo emerge do desejo de auto definição. A identificação é, dessa maneira, um processo cognitivo em que o indivíduo se julga um exemplo típico de um determinado grupo.

Por tanto, pode-se inferir que os processos de identificação das pessoas no processo da construção da identidade profissional precisam ser analisados em duas dimensões: a relação do ser humano com o trabalho em si (formas de realização e expectativas de recompensa) e as relações sociais estabelecidas, com organizações, grupos ou pessoas, para o exercício desse trabalho.

A identificação com o trabalho e a profissão (proposta pela carreira sem fronteiras) pressupõe que o trabalho exercido possa ser efetivamente considerado como um trabalho representativo da escolha do indivíduo e de uma profissão. O exercício do trabalho seria algo semelhante ao do artesão, que tem sido considerado, por muitos autores, como o paradigma do trabalho (Malvezzi, 1988).

O processo do exercício do trabalho sofre transformações e pode (a) proporcionar às pessoas a oportunidade de fazer algumas escolhas, tornando-se responsáveis pelo modo de realização do trabalho e (b) possibilitar que as pessoas estabeleçam planos para o desenvolvimento das habilidades. Nesse sentido, a organização pode ser considerada fonte de oportunidades de trabalho para as pessoas (MALVEZZI, 2000).

Os trabalhos de Ashforth; Mael (1989) e Rousseau (1998) sugerem que todo trabalhador vai desenvolver algum grau de identificação com a organização; quanto mais profunda a identificação, mais difícil é para o trabalhador deixar a organização; a intensidade do processo de identificação depende de ações organizacionais - a sinalização de uma relação temporária ou mais duradoura e da distribuição das recompensas; uma vez estabelecida, a identificação profunda tende a ser um processo que se reforça. Esses fatores apontam algumas dificuldades para a construção de carreiras sem fronteiras nas organizações.

A competência do know-how se refere aos conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho do trabalho; se refere à capacidade de utilizar uma gama de recursos disponíveis, tanto próprios como organizacionais; se refere,

portanto, à competência de colocar conhecimentos em prática, na ação (LE BOTERF, 1998).

O desenvolvimento da competência do know-how na organização taylorista/fordista implicava o aprendizado de técnicas e comportamentos necessários ao desempenho de uma função ou tarefa. Em sua maior parte, as pessoas eram treinadas para exercer atividades previamente desenhadas e que se encaixavam em um fluxo de produção ou processo também previamente definido. O know-how desenvolvido era específico para cada organização. As mudanças introduzidas na gestão, no entanto, trouxeram a ideia de que as pessoas precisam desenvolver não apenas as competências específicas da organização, mas também conhecimentos referentes a consumidores, fornecedores, e assim por diante, o que significa o desenvolvimento muito mais autônomo da competência do indivíduo.

No entanto, a literatura também ressalta a necessidade da obtenção de vantagem competitiva para a organização que está, em grande parte, apoiada no desenvolvimento de competências essenciais (Prahalad; Hamel, 1990), que propiciam a diferenciação da organização em relação aos competidores. A competência da organização depende, em grande medida, das competências individuais que, combinadas entre si e com outros recursos, geram arranjos difíceis de serem copiados (Fleury; Fleury, 2004). A literatura também aponta que as necessidades de competências individuais serão determinadas a partir da definição das competências organizacionais, cabendo à Gestão de Pessoas, por meio dos processos de seleção, treinamento, remuneração, etc, eliminar os gaps entre as necessidades da organização e as competências individuais existentes (Lado; Wilson, 1994).

Dessa maneira, ainda que as pessoas possam desenvolver know-how que ultrapassa as fronteiras da organização, a ênfase é colocada no desenvolvimento de conhecimentos que irão beneficiar o desempenho organizacional. A criação e expansão das universidades corporativas, que tendem a difundir não apenas conhecimentos técnicos relevantes, mas também a missão, os valores e crenças das organizações (Eboli, 2004), são um exemplo da ênfase no aprendizado vinculado ao planejamento estratégico e às competências organizacionais. Essas

ações claramente reforçam o aprendizado de conhecimento específico à empresa e dificultam a construção de carreiras sem fronteiras.

As pessoas precisam buscar aumentar a rede de relacionamento para além das fronteiras da organização. Dessa maneira, o indivíduo terá não apenas maiores possibilidades de se engajar em trocas de informações e conhecimentos relevantes, mas também poderá aumentar a sua rede de relacionamento, que poderá lhe ser útil para conseguir a participação em novos trabalhos e projetos. (ARTHUR, 1994).

4. LIDERANÇA

Antes de discorrer sobre o tema Coaching em questão é necessário falar sobre liderança, esta temática está quase sempre na pauta das discussões sobre negócio. A liderança é um dos temas mais importantes e abordados da administração, especialmente na área de gestão de pessoas, portanto, costuma ocasionar muita discussão.

A palavra liderança está associada à função de líder que significa capacidade de liderar, na forma de dominação firmada no prestígio pessoal e acolhida pelos dirigidos. O conceito de líder se refere a um processo que motiva as pessoas a colaborarem na direção dos seus desejos (SOTO 2002).

De acordo com Porché e Niederer (2002) na liderança o Coaching é um processo muito focado, no qual o gestor orienta seu colaborador no desenvolvimento do seu desempenho, empregando metas claras para criar alvos mensuráveis.

Segundo Kother (2000), a liderança consiste no desenvolvimento de uma visão e ações. Há, portanto neste processo, a congregação de pessoas relevantes por trás das ações e a concessão de autonomia para os indivíduos que façam a ação acontecer.

Liderança tem sido definida de várias maneiras desde o início da evolução do homem. Neste contexto Bowditch e Buono (2002) defende que a liderança pode ser considerada como um processo de influenciar, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para estabelecimento e atingimento de metas. Portanto, a liderança é uma relação entre pessoas através da influência e do poder e são distribuídos de maneira desigual numa base legítima contatual ou processual. A liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não existe líderes sem seguidores.

4.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

O líder é aquele que possui um ou mais traços específicos que o distingue dos demais elementos de um grupo, levando-o a influenciar o comportamento das demais pessoas (ROBBINS, 2002).

Segundo Chiavenato (1983) os diferentes traços de personalidade são essências para o desempenho de determinado tipo de liderança, no entanto não garantem o sucesso absoluto, uma vez que os traços podem aparecer como sendo de líderes, não necessariamente lhes garantindo sucesso.

De acordo com alguns autores como Asanome (2001), Chiavenato (2003) e Ramos (2004), os três estilos de liderança que segundo eles definem como sendo comportamento dos líderes em relação aos seus subordinados são:

- Estilo Autocrático

Este estilo é comum em ambiente de trabalho repressivo, onde a centralização da autoridade e as tomadas de decisão acontecem ignorando totalmente a opinião ou desejo dos funcionários. Chiavenato (2003) defende que este tipo de liderança pode ser usado com empregados novos que ainda não foram treinados, que desconhecem as tarefas que vão executar ou quais procedimentos vão seguir; ou quando a uma realização de uma supervisão efetiva, que só pode ser proporcionada por ordens detalhadas; para empregados que não respondem a qualquer outro estilo de liderança; e quando o poder de um gerente é desafiado por um empregado.

- Estilo Democrático

Neste estilo de liderança os relacionamentos face a face tendem a ser mais frequentes e o grau de controle sobre os liderados é menos.

O liderado por sua vez, usufrui de um ambiente confortável para atuar, desde que não ameace a autoridade, experiência, prestígio e conhecimento dos que ocupam posições de liderança. As normas regras e procedimentos normais são reduzidos, isso libera o líder da necessidade de exercer um controle maior sobre o liderado, uma vez que esse tem consciência dos limites tolerados pelo contexto social (RAMOS, 2004).

- Estilo Liberal

As características da liderança liberal são: cooperação voluntária, fixação das metas impostas pela própria equipe, as equipes desenvolvem suas funções quase sem controle ou autoridade, não ocorre pressão constante. Esta liderança é completamente inversa ao autocrático, uma vez que ocorre liberdade absoluta para as decisões grupais ou individuais, com uma pequena participação do líder. A definição das tarefas é realizada pelo próprio grupo, porém é importante salientar que para que esse tipo de liderança tenha sucesso é imprescindível possuir um grupo com profissionais com alto grau de maturidade e responsabilidade, uma vez que a liderança liberal proporciona liberdade, criatividade, iniciativa, fazendo com que os funcionários se sintam importantes dentro da empresa e normalmente as tarefas a serem desenvolvidas tem que ter prazo para serem entregues (CHIAVENATO, 2003).

Após analisar os estilos de liderança autocrático, democrático e liberal, observa-se que não existe um estilo certo para se liderar, o que deve ser levado em conta é a maturidade do grupo e as qualidades pessoais do líder., também deve ser avaliado os fatores situacionais, diferentes situações requerem diferentes atuações de liderança. Todos os estilos podem trazer bons resultados se for utilizado o bom senso, o importante é saber diferenciar um bom e um mau líder, saber usar o estilo certo no momento certo com a pessoa certa, neste contexto flexibilidade de estilo é a palavra chave.

Quase tudo depende de fatores circunstanciais na liderança, deve ser avaliado individuo para determinado momento e para determinado grupo, precisa possuir determinadas qualidades. A única virtude constante na liderança é a autenticidade, necessidade do líder ser realmente a pessoa a ter as qualidades reais que o grupo e as circunstancias exigem (CRAINER, 2000).

Para se obter resultado adequado é fundamental que o líder tenha um bom relacionamento, contagie sua equipe, conheça seus liderados, converse com sua equipe. Uma solução que está conquistando espaço no meio empresarial para melhorar o desempenho relacionado às questões técnicas, ou mesmo comportamentais e se propagando também na literatura, é o Coaching (ULRICH, 2000).

5. COACHING

O Coaching é uma ferramenta que auxilia no processo de desenvolvimento e competências, segundo Celestino (2005), este processo é baseado nos princípios da aprendizagem de adultos encaixando-se no modelo de aprendizagem vivencial de Kolb (1984) e fundamenta-se na teoria da reflexão e ação, transcorrendo o conceito de autodesenvolvimento e aprendizagem organizacional. Supõe-se que basicamente o autodesenvolvimento baseado no modelo de reflexão-ação é um facilitador no processo de aprendizagem organizacional (WESTBROOK, 2010; KOLB, 1984). Krausz (2007) entende que quando o Coaching é aplicado no desenvolvimento ou no aperfeiçoamento de competências, existem ampliações nos níveis de desenvolvimento das lideranças e de toda a organização empresarial, expandindo no sistema organizacional excelência no desenvolvimento das lideranças.

5.2 COACHING: EVOLUÇÃO E CONCEITOS

Krausz (2007) defende que o Coaching é tão antigo quanto a própria humanidade. Sócrates e Platão, baseado em que a verdade está dentro de nos, já praticavam um dos métodos de Coaching no século V a.C. A origem do Coaching é defendida pelas principais correntes que baseiam-se na simbologia de uma carruagem, do francês antigo coche. Teria ocorrido esta disseminação do termo a partir da França, alcançando a Inglaterra e se popularizando na Europa e na América do Norte (DINGMAN, 2004). O Coach é atualmente um profissional capacitado que oferece aos executivos a oportunidade de se desenvolver potencialmente através de ferramentas adequadas. Desta maneira o processo de Coaching se transforma em uma prática de desenvolvimento humano (SINCLAIR, 1994; UNDERHILL et al., 2010).

Na contemporaneidade o termo Coaching apresenta várias versões, os autores Grant e Cavanagh (2004) citam o trabalho de Gorby (1937) como pioneiro na literatura sobre Coaching e na sua pesquisa sobre o assunto indicam também o artigo de W.R Mahler (1964), como sendo o primeiro a utilizar o termo Coaching relacionada à administração de pessoal (KRAUSZ, 2007). Na literatura de Gallwey (1996), o professor de tênis e de linguística, é frequentemente citado como precursor

dessa atividade na forma como é aplicada atualmente, segundo o autor o papel do Coach ou (técnico) era fazer perguntas de maneira que contribuísse com o jogador para aumentar sua consciência sobre como jogava e dessa maneira ajustava aquilo que fosse necessário (KRAUSZ, 2007). Desta maneira dentro do contexto esportivo o Coaching teria como principal característica, o Coach (técnico) preparar seus atletas rumo a novos padrões de comportamento, superação e disposição emocional com a finalidade de conseguir a direção aos objetivos a serem alcançados.

Nos anos 80 nos estados Unidos, este conceito sofreu uma ampla expansão no setor de serviços, passando a ser designado como uma atividade profissional dentro das organizações, com a ruptura dos padrões de produção neste período, o setor de serviços sofreu uma ampla expansão aumentando assim a complexidade social e econômica. Nesta época em que a informação ultrapassou antigos paradigmas os administradores começaram a perceber que ativos do conhecimento passariam a valer mais para uma organização do que ativos de capital. Martin e Moldovenu (2003), nos faz lembrar que nos anos 90 houve uma enorme euforia com a chegada das empresas ponto.com, no qual seu maior valor eram os empreendedores com seus talentos.

A partir dos anos 90 no Brasil, as teorias clássicas utilizadas na revolução Industrial do início do século XX não acompanhavam mais as exigências de mudanças na gestão organizacional principalmente no modo de lidar com as pessoas, as práticas gerenciais encontravam-se desesperadas para sair de um modelo de controle-comando-prescrição e se encaminhavam para a direção da capacidade de envolver, mobilizar e desenvolver pessoas, comprometendo-as com os resultados da organização (ELLINGER E BOSTROM, 1999).

Diante deste cenário iniciou-se a prática do coaching que surgiu como resposta estratégica e de mudança nas ideias sobre gestão, liderança, desenvolvimento organizacional e pessoal e ainda hoje, encontra-se em processo de consolidação.

Segundo Chiavenato (2000), a legitimação do coaching está relacionada com a era do capital intelectual nas organizações que estão voltadas para a era do conhecimento. Neste contexto o que se apresenta como questão para as organizações é como transformar o desempenho individual e coletivo em

desempenho organizacional, sem desperdício de talentos, conhecimentos, habilidades e competências das pessoas.

Encontra-se na literatura diversos conceitos sobre a temática coaching, no entanto não há um consenso em torno do conceito. O fator é que do esporte aos negócios a figura do coach formou-se aos poucos ampliando suas competências, hoje é reconhecido como um profissional que constrói confiança em direção a performance (WHITMORE, 2006), consultor voltado para resultados (SCHEIN, 2003), treinador de gerentes (IVANCEVICH, 1995), apoiador para melhoria nas relações interpessoais e de comunicação com stakeholders (BECKHARD, 2003; ULRICH, 2003) e o coaching integral, sendo uma prática que busca “auxiliar uma outra pessoa a evoluir ou desenvolver-se através de um processo de transformação” (SHERVINGTON, 2005).

Mace & Mahler (1958), menciona o coaching desde 1958, como vem sendo aplicado no mundo empresarial contemporâneo, o livro de Mace (1959) fala sobre crescimento e desenvolvimento de executivos e, alguns anos mais tarde, o trabalho de Fournies (1978). A década de 80 assistiu á publicação de vários trabalhos importantes sobre coaching de executivos e aparecimentos de programas para coaches nos Estados Unidos e na Inglaterra. Durante a década de 90 essa movimentação cresceu e começaram a surgir programas de treinamentos informais, algumas associações profissionais e, e em algumas universidades, disciplinas optativas sobre o assunto (MATHER & POMERANTZ, 2003).

Inicialmente o coaching era uma atividade informal de pessoas que eram procuradas por sua experiência, capacidade de estabelecer relacionamentos empáticos e transparecer confiabilidade, a maior procura por estas pessoas eram de executivos que desejavam discutir e partilhar seus pontos de vista, opinar sobre questões de ordem negocial, pessoal e de carreira, dividir suas incertezas, percepções com alguém isento e disponível.

“O relacionamento de coaching apóia-se na confiança, na capacidade de oferecer e receber feedback, na capacidade de estar presente – oferecida tanto pelo coach quanto pelo líder – para aprender a partir da experiência. É um processo altamente interativo. Como coach, a imposição da sua marca pessoal pode evocar a marca pessoal dos líderes, auxiliando-os a perceber que se entregar aos próprios objetivos, desafios e relacionamentos é uma das exigências fundamentais para atingir o sucesso” (O’NEILL, 2000, p. 27).

Segundo O’Neill (2000), um desenvolvimento importante da ferramenta do coach é o coachig de executivos que tem como finalidade colocar o líder ao lado

da equipe. O relacionamento entre o coach e o executivo é altamente produtivo e importante para a equipe de trabalho que o executivo comanda. Como fruto desta relação, o executivo adquire importantes experiências de liderança que ele pode e deve passar para sua equipe, facilitando a interatividade entre estes e o recebimento de feedback.

4.3 O PAPEL DO COACHING

O principal papel do Coach é ajudar as pessoas a aprender, a descobrir as áreas de maior potencial de desenvolvimento, a desenvolver sua inteligência emocional, a fazer opções, a defini seus próprios objetivos, analisar seus próprios erros, bem como as suas causas e as formas de corrigir, dando-lhe informações e pistas que lhe permitam tomar opções e efetuar decisões. O coach esta a serviço do seu subordinado não o controlando (Denis Juliano Gaspar, Renato Mehler Portásio, 2009).

O Coaching é uma abordagem sistema de melhoria do cliente por meio de questionamentos e de orientação com foco em mudanças nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida (Birch 2002). Já na visão de Dingman (2004) Coaching é um relacionamento que tem como objetivo apoiar executivos com autoridade e responsabilidades gerencias em uma organização. O coach que faz uso de um processo definido que facilitaria a obtenção do executivo de um conjunto de objetivos mutuamente acordados para incrementar os resultados pessoais e organizacionais.

Segundo Blanco (2006) o Coaching caracteriza-se como um processo de interação colaborativa, voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem; onde o objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender.

Os autores Dingman (2004), Blanco (2006) e Birch (2002) concordam em alguns aspectos sobre o papel do Coaching, os quais são:

- A) O Coaching é orientado àqueles executivos em posição de liderança, que não apresentam comportamento disfuncional.
- B) O coach não necessita dominar a área de atuação do coachee.
- C) O coach não oferece soluções, mas questionamentos por meio de perguntas abertas e provocativas.

D) O coach e o coachee devem estabelecer objetivos mensuráveis, definidos e acordados prévia e mutuamente.

E) O Coaching tem como alguns dos seus propósitos facilitar o desenvolvimento do coach, por meio de sua progressão profissional e pessoal, contribuindo para os resultados organizacionais.

Kraus (2007) cita dentre as principais funções do coach, as mais significativas dizem a respeito de conectar projetos organizacionais de curto e longo prazo; a trabalhar com a totalidade do indivíduo e da organização a partir de valores essenciais; bem como promover os atributos visionários imprescindíveis à empregabilidade.

Araújo (1999) destaca a necessidade de instituir uma relação de confiança com o cliente, de forma que permita a identificação e análise conjunta dos aspectos importantes de sua trajetória de vida pessoal e profissional, bem como das características de perfil e do potencial que favoreça ou dificulte o alcance de suas metas.

Segundo Chiavenato (2002) algumas perspectivas imprescindíveis ao coach são:

Ouvir e ensinar

Vários problemas podem ser reconhecidos por quem escuta com atenção. Prestar atenção e perceber as necessidades das pessoas são fatores fundamentais para o coach. Muito mais do que estar atento ao conjunto de palavras, é necessário perceber os pedidos de ajuda, muitas vezes, implícitos. Portanto, o coach deve ouvir com interesse o que diz o colaborador, especialmente se esta opinião for diferente da sua. O coach deve estar aberto para transmitir seus conhecimentos sem ter medo da sombra, ou seja, sem temer que seus ensinamentos possam ser uma ameaça para si próprio. Assim, deve buscar constantemente o seu desenvolvimento, agregando cada vez mais conhecimento, para estar atualizado e poder repassar informações aos demais.

Orientar as pessoas

O coach tem como função analisar as situações que interferem na condução

dos projetos e redirecionar os planos de ação sempre que preciso. Em se tratando do direcionamento das estratégias para obtenção dos objetivos estabelecidos, o coach orienta para o melhor caminho a seguir, seja com relação ao desenvolvimento técnico necessário para o desempenho das tarefas, seja com relação ao comportamento eficaz que atenda às necessidades do projeto. Para isso, deverá desenvolver algumas habilidades próprias a de conseguir os objetivos necessários tais como determinação, paciência e persuasão. Quando passamos por um processo de mudança, naturalmente tendemos a resistir a um novo modelo, por varias razões. Uma das principais é o desconhecido, que afeta a rotina já estabelecida, e o aprendizado de coisas novas, que poderá interferir em nossa zona de conforto e na acomodação a uma situação. O coach precisa ter argumentações fortes que direcionem para a aceitação de novos modelos, diminuindo resistências e conduzindo esforços para que um novo possa ser desenvolvido e implementado, de acordo com a meta traçada.

Desenvolver o potencial de cada indivíduo

A rapidez com que as coisas mudam exige o aprendizado de coisas novas, direcionando o desenvolvimento de novos métodos de trabalho e de novas posturas diante dos clientes, buscando cada vez mais um diferencial para vencer a competitividade do mercado.

Motivas as pessoas para o auto-desenvolvimento. A segurança pessoal e profissional vem do conhecimento daquilo sobre o que cada um tem maior interesse a aptidão, e cabe ao coach direcionar o indivíduo à realização de atividades que lhe tragam satisfação e que possam atingir seus objetivos. As pessoas são as primeiras responsáveis pelo êxito de sua carreira e manutenção do seu emprego.

Compartilhar responsabilidades

O coach deve tomar para si a responsabilidade de analisar, juntamente com o colaborador, as situações inesperadas, e direcionar os planos de ação sempre que for preciso. A responsabilidade pela obtenção dos resultados nos projetos efetuados pelas pessoas deve ser calcada no compromisso mútuo. O comprometimento com as realizações deve ser compartilhado entre o coach e o

indivíduo, uma vez que é imprescindível uma condução adequada nos projetos, bem como uma definição clara daquilo que é possível fazer.

Saber reter talentos

Desenvolver o capital humano, intelectual, criando condições para sua constante evolução é o grande desafio das organizações. O coach pode ajudar as pessoas na aquisição de novos conhecimentos, no desenvolvimento de novas habilidades e no interesse em buscar sempre maiores conhecimentos. Dessa maneira surgem os talentos que precisam ser mantidos na empresa melhorando as novas formas de trabalho e conseguindo resultados positivos para a organização.

Torna-se mais fácil compreender a prática de coach, após entender o papel que um coach deve exercer. Thorne (2004) apresenta algumas vertentes descrevendo as possíveis ações e funções exercidas por um coach, a primeira vertente é resumida na lista de atitudes e ações apresentadas a seguir:

- Construir um ambiente positivo de interação;
- Fazer perguntas que conduza à análise das necessidades do coachee;
- Utilizar perguntas abertas para investigação;
- Dar enfoque às necessidades do coachee;
- Oferecer sugestões que ampliem as visões expressas pelo coachee;
- Escutar ativamente;
- Procurar, estimular o surgimento de ideias e potencializá-las;
- Dar feedback;
- Acordar planos de ação para desenvolvimento do coachee;
- Monitorar o desempenho das ações planejadas;
- Dar apoio e suporte contínuo;
- Enfatizar a melhoria de desempenho na função atualmente exercida pelo coachee;
- Auxiliar o coachee a aumentar seu desempenho para o alcance dos padrões requeridos;
- Enfatizar o presente.

4.4 PROCESSOS E PRATICAS DE COACHING

Um coach pode desempenhar papéis específicos em função de diferentes situações que podem ocorrer em momentos distintos no processo de coaching, segue alguns processos defendidos por McCauley e Douglas (2004):

- Especialista – A especialidade do coach é normalmente distinta da do coachee, o que não impede que se assemelhe, ou seja, de alguma de alguma forma relacionada à do coachee. É apropriado que o coach compartilhe sua própria experiência como coachee se este pode se beneficiar da perspectiva de quem já passou ou viveu determinada situação parecida com a que se encontra.
- Parceiro de pensamento reflexivo – O coach conduz o coachee ao pensamento reflexivo pela investigação de premissas, pela criação de hipóteses relativas a possíveis resultados, pelo desafio, servindo de anteparo sonoro e pelo compartilhamento de diferentes perspectivas. Esse é um papel de grande auxílio para o coachee, visto que permite a revisão de seus modelos mentais e de compreensão do mundo.
- Fornecedor de feedback – Nesse papel o coach dá retorno honesto em relação às ações do coachee. Por meio da exemplificação e da conscientização de forma focada e tangível. O coach ajuda o coachee a lutar contra as deficiências de competências não solucionadas ou a potencializar forças que o coachee não estava fazendo uso.
- Interpretador de feedback – O coach auxilia o coachee a enfrentar desafios de sua própria rotina de trabalho. Auxilia o coachee a detectar e lidar com questões interpessoais e bloqueios de aprendizagem. Também auxilia o coachee a planejar estratégias para remover ou confortar os bloqueios existentes.
- Parceiro de diálogo – Existem momentos em que o coachee espera que o coach tenha as respostas para suas perguntas, que lhe diga o que fazer, especialmente se estiver lidando com uma situação particularmente difícil e desafiadora. Como parceiro de diálogo, o coach posiciona o peso da ação, da aprendizagem e da mudança sobre os ombros do coachee.

- Parceiro de prática – nesse papel, o coach desempenha a função de personagem em uma encenação de cenários, permitindo a simulação de diferentes situações.
- Contador ou controlador – Nesse papel o coach precisa garantir que o coachee se responsabilize pela condução de seus planos e de suas ações. O coach acompanha e registra a evolução das atividades, levando em consideração a natureza complexa do ambiente organizacional. Dessa forma sendo flexível quando necessário e auxiliando o coachee a responder ao ritmo de mudança inerente às organizações contemporâneas.
- Fornecedor de reforço positivo – O coach promove reforço, reconhecimento e encorajamento à medida que o coachee tenta realizar mudanças. O coach faz uso desse papel para expressar sua confiança no coachee, modelando as mudanças de comportamento solicitadas.
- Conselheiro – Auxilia o coachee a lidar com e confrontar as questões emocionais envolvidas no processo de mudança e desenvolvimento. Especialmente, se a pessoa estiver experimentando grandes mudanças de função ou de responsabilidade dentro da organização. O coach prove apoio e suporte, mas não como um fornecedor de conselho, sim como um ouvinte que pode ajudar o coachee a desenvolver estratégias apropriadas para lidar de forma rápida e substancial com as mudanças em ação.
- Historiador – Embora, esse não seja um papel muito empregado, é extremamente importante. O papel de historiador contribui significativamente como o desenvolvimento do coachee permitindo que ele se lembre como o mesmo pensava e agia a alguns meses passados, retratando o caminho e as mudanças ocorridas nesse período.
- Modelo – O papel de modelo é muito importante, o coachee aprende por meio da observação da postura constante do coach que se apresenta como bom ouvinte, de pessoa aberta e disposta a se engajar no processo de aprendizagem. Com isso, o coachee passa a

fazer o mesmo com outras pessoas. O modelo e o estilo de interação do coach durante todo o relacionamento são muito importantes para estimular o coachee a interagir de forma mais afetiva com outros.

Existem vários modelos de aplicação de Coaching disponíveis, o método ou modelo de aplicação da prática é escolhido conforme a abordagem adotada. O coach pode então a partir desta escolha, definir qual o procedimento e técnica mais adequado a abordagem adotada.

Hudson (1999) descreve um modelo composto por oito passos que retrata as etapas de desenvolvimento da interação de coaching. Caracteriza-se como um processo de ação sequencial e metódico, descritos como estágio e foco:

Estágio 1 - Estabeleça a relação coach – coachee. Este estágio tem como foco a construção de confiança, para isso, escute, crie empatia e espelhe de volta para o coachee o que está percebendo. Busque entender o cliente e suas necessidades.

Estágio 2 - Formule um acordo de Coaching. Este estágio tem como foco a definição do que faz e do que não faz parte do acordo. Estabeleça e formalize as expectativas mútuas em relação ao processo

Estágio 3 - Foque a orientação em uma visão de futuro e não no problema. Este estágio tem como foco o futuro que o coachee almeja. Descubra o propósito e as qualidades do cenário que o coachee deseja construir. Não dê ênfase ao que não está funcionando, construa a visão futura.

Estágio 4 - Construa um cenário de mudança. Este estágio tem como foco o desenvolvimento de plano ou planos estratégicos, voltados para o futuro. Crie metas centradas no cliente e os passos a serem seguidos de acordo com a escala de tempo definida pelo cliente.

Estágio 5 - Resista à resistência. Este estágio tem como foco a diminuição de resistência. Quando as metas tornam-se mais próximas de ser alcançadas é comum que o coachee tenha dificuldades de continuar e encontre vários obstáculos. Não é papel do coach, remover os obstáculos, mas estimular o coachee a fazer isto e a tornar-se responsável pelas ações que conduzem ao alcance da meta. A palavra chave aqui é cooperação.

Estágio 6 - Desafie, investigue e confronte. Este estágio tem como foco a associação de senso de propósito com a visão do resultado esperado. Explore possibilidades e oportunidades. Desafie as zonas de conforto.

Estágio 7 - Detalhe o novo cenário enquanto o relacionamento é aprofundado. Este estágio tem como foco os detalhes, tempo, prioridades, integração e revisão. Valide, reveja, revise e amplie o plano estratégico.

Estágio 8 - Conclua o relacionamento formal e inicie a fase de acompanhamento. Este estágio tem como foco a celebração dos resultados atingidos pela interação. Valide e fortaleça o cliente pelo resultado atingido.

4.5 APLICAÇÃO DO COACHING DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

O coaching como vimos nesta pesquisa, trata-se de uma atividade praticada entre um coach e um coachee, ou seja, uma relação de um para um. Alguns autores chegam a considerá-la como a única possibilidade, por alegar ser a prática mais efetiva. Por outro lado os autores, Hudson (1999), Hargrove (2002) e Whitmore (2006) defendem que o coaching também se aplica a equipes.

A aplicação da prática pelos líderes organizacionais é outra possibilidade que vem sendo amplamente estimulada, em diversos níveis de liderança (TING e SCISCO, 2006; HBSP, 2004; THORNE, 2004; MORGAN et al, 2004). O Coaching passa a ser visto como uma competência de liderança, já que o desenvolvimento individual de seus liderados é visto como uma de suas responsabilidades. Acredita-se que o desenvolvimento pode ocorrer durante as experiências diárias de trabalho e, à medida que o Coaching é incorporado às atividades diárias e rotineiras de desenvolvimento de uma equipe, essa torna-se, uma poderosa ferramenta que auxilia pessoas a acessar e a fazer uso das lições e experiências (TING E SCISCO 2006).

Segundo Thorne (2004), uma das grandes mudanças de paradigma relacionadas à aprendizagem e ao desenvolvimento refere-se ao novo papel do líder como promotor de aprendizagem dentro do ambiente de trabalho.

Senge (2002) propõe um modelo de aprendizagem organizacional em que expressa os conceitos fundamentais de uma organização que aprende, e coloca a

mudança na forma de interagir como uma das condições-chave para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado.

A liderança tem suas raízes no relacionamento dos líderes e seguidores. Portanto, uma das principais tarefas de todos os 87 líderes é desenvolver e manter um sólido relacionamento com as outras pessoas (BLANK 1995).

Coaching pode ser aplicado em uma variedade de processos de desenvolvimento, formal ou informalmente, seja em uma relação um para um, aplicado à equipe ou incorporado às atividades de liderança. A intenção não é de transformar o líder em um coach, mas sim de levar a prática para dentro do ambiente organizacional. Ao desenvolver essa competência, o líder pode aplicá-la com outros colegas com quem interage diariamente.

Neste contexto Thorne (2004) destaca que, como resultado, a prática torna-se mais abrangente, passando pelos indivíduos, pelas equipes e atingindo toda a organização, propiciando uma visão sistêmica. Ela permite, ainda, a criação de um processo de aprendizagem que apóia a capacidade de crescimento de cada indivíduo e, em consequência, conduz ao crescimento organizacional. O efeito corporativo da transformação individual – crescimento e desempenho – pode elevar o desempenho organizacional, entretanto, esse efeito só será possível se o indivíduo identificar-se com os objetivos da organização.

Coaching além de ser uma ferramenta efetiva que auxilia as pessoas a aprenderem com suas próprias experiências, também é um componente essencial para o processo de aprendizagem. Os líderes de nível médio e alto podem empregar essa ferramenta com efetividade e precisão, pois possuem uma vantagem de entender bem o contexto organizacional em que trabalham e possuem um grande repertório de lições aprendidas para se nortear enquanto auxiliam a encontrarem suas próprias lições. As pessoas precisam encontrar um caminho para processar essa experiência, para refletir sobre ela e criar planos de ação que as conduzam a colocar em prática aquilo que foi aprendido.

6. Considerações finais

Observou-se nesta pesquisa bibliográfica que o maior capital de uma organização é o intelectual, as empresas, vem cada vez mais se preocupando com esse ativo intangível e investindo em processos e ferramentas de desenvolvimento humano e assim contribuindo para a formação da carreira dos indivíduos e adquirindo potencial estratégicos, retendo talentos, e aumentando a sua competitividade no mercado.

O principal instrumento utilizado para atingir esse objetivo é a liderança, ela é a competência que mais influência nos resultados gerenciais, dentro de uma equipe ou organização, é através dela que são desenvolvidas habilidades que envolvem questões de relacionamento humano e influência de pessoas. Em uma organização tudo que acontece, seja positivo ou negativo está geralmente relacionado às competências gerenciais. Para que uma organização atinja suas metas, e seus planos sejam eficazes, as funções devem ser bem desempenhadas.

A partir do final dos anos 90 a figura do Líder passou a ser valorizada, em função da evolução dos processos de gestão empresarial. Hoje em dia a função de liderar não é mais vista como um diferencial, e sim, como uma necessidade para o sucesso profissional, e a nova tendência utilizada em gestão de pessoas é o uso das praticas e ferramentas do Coaching.

O Coaching é um relacionamento que impulsiona talentos, conduz novas competências, estimula potencialidades, lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula o aprendiz, enquanto este aproveita o impulso para dar direcionamento a suas metas e aumentar seus conhecimentos, melhorando o que já sabe e aprendendo coisas novas.

O potencial estratégico, que as empresas podem adquirir incluindo as praticas do Coaching nos seus programa de desenvolvimento humano é o aumento da performance dos seus profissionais, estímulo a criatividade, uma vez que esse profissional desenvolve seu potencial, o aconselhado se sente mais seguro e obtém melhores resultados, desenvolvendo suas competências pessoais e profissionais e assim impulsionando a sua carreira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAUJO, Ane. Coach: um parceiro para o seu sucesso. Gente, 1999.
- ASANOME, Cleusa Rocha, et al. Liderança sem seguidores: um novo paradigma. 2001.
- BECCKHARD, R. Como fazer o coaching dos coaches. In: Goldsmith, M. et. al. Coaching: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BENNIS, Warren G. Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. Edgard Blucher, 1972
- BLANCO, Valéria Bastos, et al. Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento. 2006
- BLANK, Warren. The 9 natural laws of leadership. New York, NY.: Amacom, 1995.
- BUONO, Anthony F.; BOWDITCH, James L.; LEWIS III, John W. When cultures collide: The anatomy of a merger. International mergers and acquisitions: A reader, 2002, 307-323.
- CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira; BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento. ABNT. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CHIAVENATO, I. Construção de talentos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3. ed. São Paulo: Totalmente Revista e Atualizada, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3. ed. São Paulo: Totalmente Revista e Atualizada, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Construção de talentos. Campus, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Elsevier Brasil, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Elsevier Brasil, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto; VILLAMIZAR, Germán Alberto; APARICIO, Jesús Báez. Administración de recursos humanos. McGraw-Hill, 1983.
- CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego. Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. READ: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 40, vol. 10, n. 4 (jul./ago. 2004), documento eletrônico, 2004.
- CRAINER, Stuart. Grandes pensadores da administração: as idéias que revolucionaram o mundo dos negócios. Futura, 2000.

CUMMINGS, Thomas G.; WORLEY, Christopher G. Strategic interventions organizational development and change. Minneapolis, West Publishing Co, 1993.

DAVEL, E; VERGARA S.C. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

Denis Juliano Gaspar, Renato Mehler Portásio, REVISTA DE CIÊNCIAS GERENCIAS, vol XIII, nº18, Ano 2009.

DINGMAN, M. E. The effects of executive coaching on job-related attitudes. Tese de doutorado em Organizational Leadership - School of Leadership Studies, Regent University, 2004.

DUTRA, J. S. Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996

DUTRA, Joel Silva. Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou modismo. São Paulo: Atlas, 2008.

EBOLI, Marisa, Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

ELLINGER, A. E BOSTROM, R. Managerial Coaching Behaviors in Learning Organizations. Journal of Management Development, 1999, v. 18 ,(9),p. 752-771

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. Revista de administração de empresas, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

GALLWEY, W. T. O jogo interior do tênis. São Paulo: Texto Novo, 1996.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Editora Atlas, 1988.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GRANT, A. M. ;CAVANAGH, M. Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, v. 2, n. 1, p. 8-21, 2004.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMUEL, P. Fundamentos métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005(a).

HUDSON, Frederic M. The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals. Jossey-Bass, 1999.

IVANCEVICH, J. Human Resource Management. New York: Irwin, 1995.

- KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (Org.). Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997
- KOLB, D. Experiential learning: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984
- KOTLER, J. P. Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOTLER, J. P. Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KRAUSZ, Rosa R. Coaching executivo: a conquista da liderança. NBL Editora, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: atlas, 2003.
- LE BOTERF, Guy. Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances?. Éducation permanente, n. 135, p. 143-152, 1998
- MACE, M.; MAHLER, W. R. Developing executive skills. New York: American Management Association, 1958.
- MAHER, Sheila; POMERANTZ, Suzi. The future of executive coaching: Analysis from a market lifecycle approach. International Journal of Coaching in Organizations, 2003, 1.2: 3-11.
- MAHLER, Walter R. Improving coaching skills. Personnel Administration, 1964, 27.1: 28-33.
- MALVEZZI, Sigmar. Psicologia organizacional. Da administração científica à globalização: uma história de desafios. Interfases da psicologia, p. 313-326, 2000.
- MARTIN, R. E MOLDOVEANU, M. (2003) Capital X Talento: batalha que está reconfigurando os negócios, Harvard Business Review, v. 81, n. 7.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para Elaboração de Monografia e Dissertações. São Paulo: atlas, 2002.
- MCCAULEY, Cynthia D.; DOUGLAS, Christina A. Developmental relationships. Handbook of Leadership Development, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, 85-115.
- MEISTER, J. C. Educação Corporativa. São Paulo: Pearson Marron Books, 1999.

- MELO, Leonice Holanda, et al. O Coaching e o Processo de Desenvolvimento de Competências e Habilidades na Aprendizagem Gerencial. Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA. ISSN 1414-7394, 2016, 9.1
- MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Médici Pizão. Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. Psicologia: teoria e prática, 2007, 9.1: 86-99.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREU, John W. Administração de Recursos Humanos. 1. ed. – 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. Educação corporativa: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- O'NEILL, MARY BETH. Coaching – treinando executivos: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios. São Paulo: Futura, 2000.
- PORCHÉ, Germaine; NIEDERER, Jed. Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- RAMOS, Graça. A Liderança no Contexto Organizacional. Apostila de Administração de RH do 7º semestre, 2004.
- ROBBINS, Sthepehen P. Comportamento Organizacional Tradução por Reynaldo Carvalho Marcondes, 9º Edição São Paulo. 2002
- RUIZ, J. A. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTOS, Antônio Raimundo dos. Metodologia Científica: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- SAVIOLI, N. Carreira – Manual do Proprietário. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- SCHEIN, E. Coaching e consultoria:os dois são a mesma coisa? In: Goldsmith, M. et. al. Coaching: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- SCHEIN, Edgar H. Learning consortia: how to create parallel learning systems for organization sets. Society for Organizational Learning online working paper, 1995
- SENGE, Peter, et al. Las fuentes de la quinta disciplina. Escuelas que aprenden. Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2002.
- SILVA, Cassiano Machado. A Gestão por Competências e a sua influencia na implementação da Gestão Estratégica de Pessoas: Estudo de caso. Dissertação de estrado em Administração de Empresas –FEA – USP, São Paulo: 2003.

SIRTULLI, Raquel. O processo de liderança/coaching: o caso do Grupo Brasoptica. 2015.

SOTO, William Héctor Gómez. Produção do conhecimento sobre o " mundo rural" no Brasil. EDUNISC, 2002.

THOMAS, Cumming; CHISTOPHER, Worley. Organization development and Change. Minneapolis: west Publishing Co, 1993.

THORNE, Sally; KIRKHAM, Sheryl Reimer; O'FLYNN-MAGEE, Katherine. The analytic challenge in interpretive description. International journal of qualitative methods, 2004, 3.1: 1-11.

TING, Sharon; RIDDLE, Doug. A framework for leadership development coaching. The CCL handbook of coaching: A guide for the leader coach, 2006, 34-62.

UNDERHILL, B. et al. Coaching executivo para resultados: guia definitivo para líderes organizacionais. Osasco, SP: Novo Século, 2010

WESTBROOK. R. John Dewey. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2010

WHITMORE, JOHN. Coaching para performance: aprimorandopessoas,desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.