



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA

ANÁLISE DA EFICÁCIA DA APRENDIZAGEM EM *COACHING*

NOME: BRUNA DOS SANTOS BARRETO

RA: 2050109/3

PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS

Brasília, dezembro de 2009.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB

BRUNA DOS SANTOS BARRETO

ANÁLISE DA EFICÁCIA DA APRENDIZAGEM EM COACHING

Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: M. Sc. Homero Reis.

Brasília, dezembro de 2009.

BRUNA DOS SANTOS BARRETO

ANÁLISE DA EFICÁCIA DA APRENDIZAGEM EM *COACHING*

Banca examinadora:

Prof. M.Sc. Homero Reis
Orientador

Prof. Alano Nogueira Matias
Examinador

Prof. Gabriel A. C. A. Castelo Branco
Examinador

Brasília, dezembro de 2009.

AGRADECIMENTOS

Só tenho a agradecer. Agradeço a Deus, a minha família, meus amigos e claro aos meus professores, pois estou concluindo o curso com muita aprendizagem e experiência graças a eles. Sem a força e o incentivo de todos eu não teria chegado à conclusão deste curso.

“Se fores amável, as pessoas podem te acusar de ser egoísta e interesseiro...

Ainda assim seja gentil.

Se fores um vencedor, terá alguns falsos amigos e alguns inimigos verdadeiros...

Ainda assim vença.

Se fores honesto e franco, as pessoas podem enganar-te...

Ainda assim seja honesto e franco.

O que demoraste anos para construir, alguém pode destruí-lo de uma hora para outra...

Ainda assim... construa.

Se tiveres paz e fores feliz, as pessoas podem sentir inveja...

Ainda assim... seja feliz.

O bem que fizeres hoje, pode amanhã ser esquecido...

Ainda assim... faça o bem.

Dê ao mundo o melhor de si, ainda que isso possa nunca ser o suficiente...

Ainda assim... dê o melhor de si mesmo.

E lembre-se de que, no fim das contas...

É entre você e DEUS. Nunca foi entre você e eles...!”

Madre Tereza de Calcutá

RESUMO

No século XXI a globalização do mercado mundial torna-se cada vez mais complexos os ambientes profissionais, de modo que o capital humano é um dos fatores que vem sendo cada vez mais valorizado pelas organizações de modo geral. As necessidades do mercado exigem que o profissional atual esteja preparado com amplo conhecimento, tenha flexibilidade para se adaptar a diversos ambientes, e diversos outros fatores que possam agregar teor competitivo à sua personalidade, para que seja capaz de enfrentar os diversos desafios do mercado contemporâneo. Assim as organizações vêm investindo significativamente no aperfeiçoamento dos seus funcionários por meio de diversos sistemas de treinamento e aprimoramento. A presente pesquisa destaca o sistema denominado *Coaching*. O *coaching* se caracteriza por ser um processo de início, meio e fim, definido por meio de um acordo entre o coach (profissional) e o coachee (cliente), onde este último define as características de sua meta almejada, e o coach empreende suas habilidades e recursos para que o cliente consiga concretizar esta meta, através da identificação e desenvolvimento de suas próprias competências, assim como pelo reconhecimento e superação de seus pontos fracos. Considerando esta perspectiva, o objetivo desta pesquisa consiste em analisar os fatores que caracterizam a prática do *coaching*, no intuito de efetuar uma consideração a respeito da eficácia deste sistema para os profissionais e organizações.

Palavras-chave: *Coaching*; Desenvolvimento Profissional; Desenvolvimento Organizacional

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 2. EMBASAMENTO TEÓRICO..... | 16 |
| 2.1 Conceito do <i>Coaching</i>..... | 16 |
| 2.2 Recursos Utilizados..... | 17 |
| 2.2.1 Relação entre o Coach e o Cliente..... | 17 |
| 2.2.2 Meios de Relacionamentos com o Cliente..... | 19 |
| 2.3 Formas de <i>Coaching</i>..... | 20 |
| 2.3.1 <i>Coaching</i> Interno e Externo..... | 20 |
| 2.3.2 <i>Coaching</i> Corporativo..... | 21 |
| 2.3.3 <i>Coaching</i> Individual..... | 22 |
| 2.4 Níveis de <i>Coaching</i>..... | 22 |
| 2.5 Desenvolvimento do <i>Coaching</i>..... | 23 |
| 2.6 Etapas do <i>Coaching</i>..... | 24 |
| 3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO DE APREDIZAGEM <i>COACHING</i>..... | 27 |
| 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS..... | 32 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 37 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 40 |

APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa tem como título “Análise da Eficácia da Aprendizagem em *Coaching*”, e tem como objetivo principal efetuar uma análise a respeito dos fatores que caracterizam este modelo de aprendizagem que é denominado de *coaching*, no intuito de averiguar se esta prática é de fato eficaz, e neste sentido, traz benefícios para o profissional e para a organização. Portanto, a problemática que este estudo procura responder em seu aspecto teórico pode ser resumido na seguinte questão: o modelo de aprendizagem *coaching* é realmente eficaz, e conseqüentemente, traz benefícios significativos para os profissionais e para as organizações?

Neste sentido, no processo de desenvolvimento do estudo considerou-se necessário efetuar os seguintes procedimentos, para que fosse possível melhor compreender o modelo de aprendizagem em *coaching*, e conseqüentemente, ter informações suficientes para que inferir considerações consistentes a respeito da eficácia deste modelo de aprendizagem: efetuar um levantamento bibliográfico a respeito da aplicação do *coaching* no desenvolvimento do profissional e das organizações; identificar fatores e aspectos que caracterizam o modelo de aprendizagem *coaching*; e finalmente, efetuar uma análise considerando todas as informações estudadas no levantamento teórico, a fim de efetuar um parecer categórico sobre a eficácia do modelo de aprendizagem *coaching*.

Seguindo esta linha geral de estruturação da pesquisa, o trabalho ficou dividido da seguinte forma: primeiramente há o capítulo introdutório que define os aspectos gerais que serão desenvolvidos ao longo de todo o estudo, determinando as delimitações que caracterizam o tema abordado, assim como contem a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos, à metodologia utilizada e a justificativa demonstrando a significativa importância do desenvolvimento deste estudo. O segundo capítulo consiste no embasamento teórico, onde são apresentadas todas as informações que foram consideradas relevantes no processo de revisão da literatura sobre o tema tratado pelo estudo. No segundo capítulo foram abordados conceitos, fatores e características que se considerou relevante a respeito do modelo de aprendizagem em *coaching*. Neste sentido, primeiramente foi abordada a questão da conceituação, a fim de

determinar de modo mais claro possível o que vem a ser o *coaching*. Em seguida abordou-se os recursos que são utilizados pelo modelo de aprendizagem *coaching*, sendo que este capítulo subdividiu-se em dois capítulos: um que procura demonstrar como se dá a relação neste modelo de aprendizagem, e outro que especifica os meios pelos quais se dá a relação existente no *coaching*. O próximo capítulo aborda as formas de *coaching*, que são tratados em três sub-capítulos: *coaching* interno e externo, *coaching* corporativo, e *coaching* individual. O capítulo seguinte aborda os níveis de *coaching*, que identifica as principais formas de abordagem que podem ser implementadas no processo de desenvolvimento no modelo de aprendizagem *coaching*. Os dois últimos capítulos do embasamento teórico abordam o desenvolvimento do *coaching* e as etapas do *coaching*.

O terceiro capítulo foi intitulado de “Considerações sobre o modelo de aprendizagem *coaching*”, e nele são apresentadas considerações da autora da pesquisa a respeito do *coaching*. Este capítulo pode ser considerado como o mais importante da pesquisa, pois nele a autora apresenta suas opiniões a respeito da sua percepção sobre todas as informações coletadas referentes ao *coaching*. Este capítulo vai de encontro ao objetivo central do desenvolvimento da pesquisa, e, portanto, a autora procura efetuar considerações categóricas a respeito da eficácia do *coaching* para o desenvolvimento do profissional e da organização.

Os dois capítulos finais são as considerações finais, que trata de uma perspectiva geral a respeito do desenvolvimento da pesquisa, e a referência bibliográfica, que apresenta todas as fontes bibliográficas utilizadas no desenvolvimento deste estudo.

1. INTRODUÇÃO

Conforme a observação de Araújo (1999), o entendimento referente à atividade de *coaching* teve início com a idéia de arte. Isso porque conta com a peculiaridade de estilos de diferentes observadores e a visão do futuro para solucionar a falta de coerência. Porém, pode também ser vista como ciência, pois pode ter comprovado o sucesso de técnicas e métodos científicos, empregados no entendimento dos processos de desenvolvimento humano.

Em face tanto da ciência, quanto da arte de administrar, desde a década de 1970, se tem verificado um aumento de interesse na melhoria da qualidade do capital humano das empresas, decorrente da intensificação das ações direcionadas para a produtividade e inovação. Como resultado dessa tendência, muito se tem investido na formação e no desenvolvimento de profissionais dentro do ambiente organizacional. (REIS, 2009)

No contexto do mercado, entre os pesquisadores há o senso comum de afirmar que o diferencial das organizações corresponde ao potencial humano. Logo, tornou-se fundamental para as organizações a busca de elevados níveis de satisfação entre os colaboradores, a fim de obter-se o efetivo comprometimento desses com os objetivos organizacionais.

O dinamismo dos mercados impõe às organizações a necessidade da criação de estratégias competitivas eficazes, em uma velocidade assustadora. As estratégias consagradas no passado não garantem a sobrevivência no futuro, visto que a economia encontra-se constantemente em transição. Pelo contrário, as estratégias que funcionaram muito bem tendem a ser alvo do ataque dos concorrentes. Porém, se por um lado é condição *sine qua non* a elaboração estratégica da empresa, por outro, o incremento das competências pessoais é fator decisivo no desenvolvimento corporativo. (REIS, 2009)

A complexidade dos ambientes profissionais se torna cada vez mais complexos exigindo a gestão permanente das capacidades pessoais. Flexibilidade, velocidade e capacidade de alinhar comportamentos, em torno do observador, são requisitos fundamentais para um modelo de relacionamento efetivo. Nesse sentido, é importante para a organização que cada colaborador desenvolva e faça valer a própria capacidade de capacitar outras pessoas,

tornando-as mais aptas a contribuir com o máximo de esforços, em busca de suas aspirações.

A perspectiva apontada anteriormente tem provocado grandes solicitações por profissionais com perfil de *coach*, que possam fazer frente aos crescentes desafios, originados pela complexidade do mundo, cada vez mais globalizado, em que a competição é acirrada e as organizações buscam qualidade total e liderança empresarial.

O *coaching* é definido como a relação de ajuda entre o cliente que têm autoridade e responsabilidade na organização (gerente, administrador) e o consultor (*coach*) quem usa uma ampla variedade de métodos e técnicas da Abordagem do Comportamento, para ajudar o cliente a alcançar e identificar objetivos. Tal prática tem como finalidade melhorar a eficácia da organização atingida com o serviço, dentro de um acordo formal chamado *coaching* (KILLBURG, 2000).

O termo *coach* nas organizações do trabalho parece ter uma conotação mais abrangente que os termos *terapeuta* e *consultant*. O foco do *coaching* concentra-se nos resultados e no incremento do desempenho do cliente no contexto específico de uma organização. Ao invés da terapia que têm como objetivo principal o melhoramento individual, o *coaching* orienta-se também para o crescimento individual de forma indireta, sendo que o desenvolvimento pessoal está cada vez mais atrelado ao desenvolvimento profissional (ASCAMA, 2004).

Na empresa moderna, o conhecimento é compartilhado, em busca da melhor forma para atingir os objetivos comuns. Nessa conjuntura, a formação de *coaches* por outros “colaboradores-*coaches*”, no ambiente interno da organização, promove benefícios específicos para todos e aumenta a qualificação dos gestores em técnicas conversacionais e na metodologia de resolução de problemas e conflitos. *Coaching* é uma competência gerencial, mas também uma técnica conversacional de formação humana, a partir dos modelos de aprendizagem. É um processo dos mais úteis para tal objetivo, pois apóia o cliente na busca da realização de metas e aspirações, por meio da identificação e uso das próprias competências, como também do reconhecimento e superação de fragilidades (REIS, 2009).

Essa nova abordagem foi uma resposta inovadora. A idéia de que é o observador quem dá sentido a tudo fez com que se construísse uma complexa estratégia educacional, que tem por finalidade rever as crenças, os valores e as atitudes das pessoas, de modo que elas possam melhor se adaptar às novas demandas da vida corporativa moderna.

O conceito de organização como um sistema de coordenação de diferentes atividades de observadores distintos, com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente, foi muito útil. Toda organização atua em determinado meio ambiente, a partir dos observadores que a compõem. A existência e a sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio e com tais observadores. Dessa forma, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias, que caracterizam o meio em que opera, mas entendendo como os colaboradores internos atuam. (SILVA, 2001)

Reis (2009), afirma que para o desenvolvimento organizacional espelhar-se em um ambiente harmônico, objetivando o alcance de aspirações e metas, é preciso cultivar a figura do líder ontológico (*coach*) – elemento humano primordial, que liga a organização aos colaboradores, gerando espaços reflexivos de aprendizagem (de 2ª ordem).

Pensar em desenvolvimento significou, então, pensar em revitalizar a organização, a partir da capacitação das pessoas em conversações e na criação de espaços de aprendizagem. Tal capacitação foi chamada de “ontológica”, porque era mais que um aprender a fazer, antes, pressupunha um aprender a ser. As competências decorrentes dessa aprendizagem ontológica possibilitavam ao observador enfrentar os desafios dos novos tempos. O que parecia ser mais difícil – mudar a cultura da organização, por meio de uma nova conscientização social – acabou ocorrendo de modo mais natural do que se imaginava.

Diversos pesquisadores (como REIS, 2009 e SILVA, 2001) afirmam que não se efetua desenvolvimento, em qualquer domínio, sem mudança de mentalidade das pessoas. Ou seja, qualquer tipo de transformação pessoal, social, administrativa e organizacional requer mudanças, tanto no plano das estruturas, equipamentos e tecnologias quanto, especialmente, nos planos das atitudes, das habilidades e da emocionalidade dos observadores.

Neste sentido, pode-se afirmar que o grande desafio para as organizações

passou a ser garantir a efetividade, não mais por meio do desenvolvimento tecnológico e instrumental, mas por meio do aprimoramento das relações interpessoais e do aprendizado emocional.

Ao contrário da rapidez dos avanços tecnológicos, desenvolver competência interpessoal nas organizações é uma trajetória difícil, sofrida e não automática, pois é a área do humano, dos valores, da cultura, dos símbolos e dos sentimentos. É preciso, agora, voltar-se não mais para o produto – o objeto, o exterior, o de fora – mas para quem produz, para o mundo interno do observador. Somente a aprendizagem emocional é capaz de promover mudanças de atitude e de comportamento, imprimindo efetividade nas ações.

É neste aspecto (da aprendizagem) que a presente pesquisa foca a sua abordagem. O intuito central do projeto consiste em analisar o sistema de aprendizagem denominado de *coaching*, a fim de identificar os fatores e aspectos essenciais deste modelo de aprendizagem, no que se refere às atividades do profissional, como indivíduo, e das organizações, de modo geral, para avaliar o nível da sua eficácia efetiva na otimização do profissional e da organização.

Sob uma perspectiva geral, esta pesquisa pode ser organizada dentro das seguintes categorias: o tema central consiste na aprendizagem em *coaching*; a delimitação do tema central é a importância do *Coaching* na vida pessoal e profissional do indivíduo, e conseqüentemente das organizações em que estes atuam; a problemática do estudo pode ser caracterizada pela investigação sobre a eficácia da prática do *coaching*, no sentido dos benefícios proporcionados pelo mesmo para o profissional e a organização.

Assim, o objetivo geral da pesquisa consiste em analisar, de modo geral, os fatores que caracterizam a prática do *coaching* a fim de constatar categoricamente se esta prática traz realmente benefícios para o profissional e para as organizações.

Para que o objetivo geral seja adequadamente efetivado, entende-se que é necessário concluir os seguintes objetivos de ordem específica: Efetuar um levantamento bibliográfico a respeito da aplicação do *coaching* no desenvolvimento do profissional e das organizações; Identificar fatores e aspectos que caracterizam o modelo de aprendizagem *coaching*; Fazer uma análise final considerando todas as informações estudadas no levantamento teórico, a fim de efetuar um parecer categórico sobre a eficácia do modelo de aprendizagem *coaching*.

Considerando que os níveis de competitividade atuais já não são compatíveis com os processos de desenvolvimento de desempenho tradicionais. Os negociadores (compras e vendas) vivem momentos de crescente tensão e exigência, sendo necessário oferecer-lhes novas metodologias de desenvolvimento pessoal, mais compatíveis com as suas reais necessidades operacionais. O *coaching* assume-se com muito sucesso como uma nova e dinâmica metodologia de desenvolvimento de desempenho profissional e de organizações. Neste sentido, considerou-se pertinente efetuar-se um estudo que tem como objetivo identificar os fatores e aspectos concernentes a este modelo de aprendizagem para que seja possível melhor compreender este sistema, e a abrangência da sua eficácia para o desenvolvimento profissional e organizacional.

A metodologia de desenvolvimento do estudo pode ser caracterizada da seguinte forma: primeiramente foi efetuado o levantamento bibliográfico a respeito do tema *coaching*, a partir deste levantamento prévio de informações foi feita uma seleção de temas que foram considerados mais adequados e coerentes com o objetivo central do desenvolvimento do estudo. Em seguida foi feito um estudo a respeito das diversas opiniões das autoridades pesquisadas, e a exposição dos diversos pontos de vista das mesmas para que fosse possível obter um panorama amplo a respeito do tema desenvolvido, e para que fosse possível melhor compreender a estrutura do modelo de aprendizagem *coaching* sob o foco de diversas perspectivas, fator que é considerado muito importante para o desenvolvimento da opinião da autora da pesquisa sobre a questão inicial proposta. Após o estudo e exposição desta variedade de informações e perspectivas a autora efetuou uma análise abrangendo os pontos que considerou mais importantes no desenvolvimento do embasamento teórico, emitindo suas opiniões a respeito da eficácia do modelo de aprendizagem *coaching* no desenvolvimento dos potenciais do profissional enquanto indivíduo, e das organizações nas quais os mesmos atuam.

Assim, o método desta pesquisa caracteriza-se por um estudo descritivo, uma vez que se considerou mais apropriada esta forma de abordagem para a análise do tema referente ao modelo de aprendizagem coaching. Neste sentido, a metodologia utilizada nesta pesquisa assume um cunho dedutivo e as técnicas de análise estão embasadas sobre uma perspectiva qualitativa. Conforme a perspectiva de Bauer (2002), a proposta essencial da pesquisa qualitativa é caracterizada pelo aspecto de análise das diferentes representações e opiniões

sobre o tema pesquisado, de modo que por meio da pesquisa qualitativa o autor procura apresentar uma amostra de diversos pontos de vista, de forma que permita uma consideração ampla a respeito da questão abordada.

O método utilizado nesta pesquisa também pode ser classificado como dedutivo, propostos por racionalistas como Descartes, Spinoza e Leibniz, que pressupões que só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro. Por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem decrescente, da análise do geral para o particular, chega a uma conclusão. (GIL, 1996)

Neste sentido, no processo de desenvolvimento do estudo considerou-se necessário efetuar os seguintes procedimentos, para que fosse possível melhor compreender o modelo de aprendizagem em *coaching*, e conseqüentemente, ter informações suficientes para que inferir considerações consistentes a respeito da eficácia deste modelo de aprendizagem: efetuar um levantamento bibliográfico a respeito da aplicação do *coaching* no desenvolvimento do profissional e das organizações; identificar fatores e aspectos que caracterizam o modelo de aprendizagem *coaching*; e finalmente, efetuar uma análise considerando todas as informações estudadas no levantamento teórico, a fim de efetuar um parecer categórico sobre a eficácia do modelo de aprendizagem *coaching*.

Seguindo esta linha geral de estruturação da pesquisa, o trabalho ficou dividido da seguinte forma: primeiramente há o capítulo introdutório que define os aspectos gerais que serão desenvolvidos ao longo de todo o estudo, determinando as delimitações que caracterizam o tema abordado, assim como contém a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos, à metodologia utilizada e a justificativa demonstrando a significativa importância do desenvolvimento deste estudo. O segundo capítulo consiste no embasamento teórico, onde são apresentadas todas as informações que foram consideradas relevantes no processo de revisão da literatura sobre o tema tratado pelo estudo.

No segundo capítulo foram abordados conceitos, fatores e características que considerou-se relevante a respeito do modelo de aprendizagem em *coaching*. Neste sentido, primeiramente foi abordada a questão da conceituação, a fim de determinar de modo mais claro possível o que vem a ser o *coaching*. Em seguida abordou-se os recursos que são utilizados pelo modelo de aprendizagem

coaching, sendo que este capítulo subdividiu-se em dois capítulos: um que procura demonstrar como se dá a relação neste modelo de aprendizagem, e outro que especifica os meios pelos quais se dá a relação existente no *coaching*.

O próximo capítulo aborda as formas de *coaching*, que são tratados em três sub-capítulos: *coaching* interno e externo, *coaching* corporativo, e *coaching* individual. O capítulo seguinte aborda os níveis de *coaching*, que identifica as principais formas de abordagem que podem ser implementadas no processo de desenvolvimento no modelo de aprendizagem *coaching*. Os dois últimos capítulos do embasamento teórico abordam o desenvolvimento do *coaching* e as etapas do *coaching*.

O terceiro capítulo foi intitulado de “Considerações sobre o modelo de aprendizagem *coaching*”, e nele são apresentadas considerações da autora da pesquisa a respeito do *coaching*. Este capítulo pode ser considerado como o mais importante da pesquisa, pois nele a autora apresenta suas opiniões a respeito da sua percepção sobre todas as informações coletadas referentes ao *coaching*. Este capítulo vai de encontro ao objetivo central do desenvolvimento da pesquisa, e, portanto, a autora procura efetuar considerações categóricas a respeito da eficácia do *coaching* para o desenvolvimento do profissional e da organização.

Os dois capítulos finais são as considerações finais, que trata de uma perspectiva geral a respeito do desenvolvimento da pesquisa, e a referência bibliográfica, que apresenta todas as fontes bibliográficas utilizadas no desenvolvimento deste estudo.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Conceito do *Coaching*

Para fazer uma análise da história da palavra *coaching*, é necessário deixar claro que um plano global de *coaching* não pode ser dissociado do planejamento da organização. Embora isso seja ou pareça óbvio, o fato é que, a dissociação existe. Assim, quanto mais próximos estiverem os objetivos da organização e os das pessoas, tanto mais o esforço posto em jogo pelos indivíduos, sob a ação do *coaching*, trará bons resultados, quer para a organização, quer para o indivíduo.

Conforme a observação de Ascama (2004), o significado original da palavra inglesa *coaching* remonta-se aos tempos dos filósofos gregos que já estabeleciam esta prática com seus discípulos. A história da palavra *coaching* pode ser resumida no fato de que há 600 anos, em uma cidade da Hungria chamada *Kocs*, se construiu uma carruagem maior e espaçosa que as utilizadas na época. Esta novidade recebeu o nome de *Koczi Szerer* ou “vagão de *Kocs*”. Em toda Europa a *Koczi* fez sucesso que virou sinônimo de carruagem. Franceses e Espanhóis adaptaram o nome para coche derivando-se a palavra inglesa “*coach*” que originou em palavras como “*stagecoach*”, referindo-se às diligências dos filmes de *bang-bang* até a classe turista dos aviões “*coachclass*”. Nas universidades inglesas do século XV freqüentadas pela nobreza britânica, os alunos eram conduzidos a assistir aula de *coach* conduzidos por um cocheiro ou *coachee*, que logo depois se transformou em gíria estudantil para batizar técnicos esportivos. Foi assim que o significado da palavra *coach* pode traduzir-se como a pessoa que ensina e conduz.

Tomando o significado de ensinar e conduzir pode-se dizer que os atuais conceitos corporativos de *coaching* têm suas origens nesses dois verbos. Pode colocar-se o exemplo de um estudante recém formado que tem dúvidas sobre o que seria melhor para seu futuro profissional: Conseguir um emprego ou abrir um portal na internet? Quais das duas opções seriam essenciais? Existe então nesta situação de incertezas, a possibilidade de intervenção de um profissional *coach* com experiência em situações semelhantes, apto para oferecer conselhos e dicas valiosas. As dificuldades apresentam-se quando esses *coaches* são pessoas com

as quais o cliente nunca teve algum vínculo pessoal. O *coaching* facilita o conhecimento mútuo entre o cliente e seu *coach*, em decorrência, chega-se a um melhor entendimento. Portanto ter um *coach* é melhor do que não ter, mas ter um *coach* distante, desinteressado e desinformado é pior ainda. O maior desafio para quem está na procura de um *coach* é encontrar o *coach* certo (ARAÚJO, 1999).

2.2 Recursos Utilizados

Os profissionais que atuam nesta área emergente denominada de *coaching* precisam esforçar-se em promover o entendimento do *coaching* como novo campo de atuação, procurando dar a conhecer as competências, experiências e habilidades que se precisam ter quando se trabalha como *coach*.

Ainda que, diversos profissionais de diferentes formações contribuam com importantes habilidades para o trabalho com *coaching*, têm-se três elementos que possibilitam aos psicólogos possuir uma singular qualificação para atuar como *coaches*. Esses elementos segundo Brotman (1998) são: estratégias profissionais, instrumentos e formação. A combinação desses elementos capacita os psicólogos para conseguir superar as resistências do cliente que, face às mudanças, tanto pessoais como organizacionais, despertam medo, desconforto e incerteza no cliente.

2.2.1 Relação entre o Coach e o Cliente

Segundo a conceituação de Ascama (2004), trata-se de um elemento importante que se caracteriza pela sólida construção na relação entre ambos, *coach* e cliente. Perguntar-se sobre essa relação faz pensar no pacto entre o *coach* e seu cliente, delineando compromissos baseados na confiança, no respeito, na confidencialidade recíproca e no aprofundar do reconhecimento do sucesso do cliente. Tem importância essa relação entre *coach* e seu cliente, sim, mas não é raro que os sujeitos envolvidos nessa relação negligenciem esta estratégia e passem diretamente ao que interessa: os resultados. Isso traz implicações negativas durante o *coaching*.

Porém, Gil (2001) afirma que o estabelecimento da relação de mútua

franqueza e confiança precisa estar apoiado por constante *feedback* e troca de experiências, e também por uma disposição, do cliente e do *coach*, de cooperarem entre si. A abertura que o cliente tenha com seu *coach* fará com que se possa dispor de informações precisas e fidedignas para auxiliar o cliente. Cabe destacar que se pode requerer mais de um encontro no início do *coaching* e convém que as reuniões iniciais sejam face a face, para favorecer esse relacionamento. Considera-se que precisa haver um esforço do *coach* para que esse relacionamento não conduza a uma dependência.

A estratégia que reforça a probabilidade de um novo aprendizado e mudança é a coragem do *coach* para ensinar ao cliente a conhecer-se a si mesmo. Tal fato se constitui em um elemento central para desenvolver sua competência emocional. Estabelecer um efetivo trabalho com *coaching*, bem como ajudar a discernir a mistura de medos, ansiedades e vulnerabilidade do cliente, caracteriza no *coach* uma admirável paciência e habilidade para escolher o momento oportuno para agir (BROTMAN, LIBERI E WASYLYSHYN, 1998).

A caracterização da relação de confiança entre *coach*/cliente e o desenvolvimento de competência emocional direcionam para uma maior aprendizagem e para a mudança de comportamento do cliente ao ser ajudado a descobrir e transformar suas próprias competências, o que por sua vez, traduz-se em resultados como o aumento da eficácia na liderança da organização, por exemplo.

Em decorrência, o direcionamento na aprendizagem que o *coach* propõe ao seu cliente passa a ser muito importante para o crescimento profissional do mesmo, podendo ajudar a aprender, mas também a desaprender velhos paradigmas e adquirir novas visões. Os comportamentos que o *coach* ajuda a desenvolver no seu cliente não deixam de lado as opiniões e o poder de raciocínio do cliente, pelo contrário, faz com que o cliente consiga encontrar suas próprias soluções. (ASCAMA, 2004).

2.2.2 Meios de Relacionamentos com o Cliente

Estes elementos proporcionam aprendizagem e estrutura suficientes que se objetivam em mudanças de comportamento do cliente. Constituem-se em

instrumentos cuidadosamente selecionados, que exploram a história de desenvolvimento do cliente: testes de inteligência, de personalidade, de motivação, de estilo cognitivo e gerencial, de interesse e de atitudes. O profissional que utiliza estes instrumentos e por meio de entrevistas localiza que vias devem ser trabalhadas e exploradas para que o cliente consiga seu desenvolvimento (ASCAMA, 2004).

Complementa-se a exploração do cliente com *feedback* 360 graus. Instrumento elaborado com base nas competências consideradas importantes na organização. O *feedback* 360 graus avalia por meio de perguntas aos pares, subordinados, superiores e clientes, o quão bem um determinado profissional desempenha competências referentes ao cargo que ocupa. Além do mais, esclarece o que é importante na função do cliente e dá prioridade às competências que o cliente deve focalizar.

Brotman (1998) aponta que por meio de um apropriado *feedback*, o cliente pode entender o motivo da coleta de toda essa informação e porque devem ser trabalhadas as dificuldades encontradas. Isto gera um plano de desenvolvimento para a mudança de comportamento do cliente.

O modelo de *Lazarus* enfatiza os possíveis conflitos entre os traços característicos individuais do cliente e as exigências do trabalho deste, mensurando seus avanços de desenvolvimento. Observa a personalidade em sete dimensões chamadas de BASIC-ID (comportamento, afeto, sensação, imaginação, pensamento, relações interpessoais e a dinâmica biológica). O BASIC-ID agrega valor aos instrumentos comuns de avaliação utilizados no *coaching*, tais como os testes psicológicos 16PF e *The Myers-Briggs* os quais fornecem excelentes perspectivas de desenvolvimento, por exemplo: introversão e extroversão, sensibilidade e compaixão. Assim, o BASIC-ID fornece enfoque aos problemas de situações de *stress* que se apresentam tais como: metas de desempenho corporativo, desempenho pessoal e possíveis mudanças de carreira.

Neste sentido, os profissionais capacitados no assunto podem ajudar seus clientes a conseguirem melhorar a direção de sua vida pessoal, começando pelo auto-conhecimento. Quando o *coach* gera *feedback* é fundamental que se vinculem os resultados obtidos mediante os testes de inteligência e de personalidade, com a realidade de trabalho do executivo e com a cultura

organizacional da empresa. O *coach* precisa permanecer atento em como o crescimento pessoal de seu cliente pode resultar em mudanças de comportamento que facilitem mudanças necessárias em sua organização.

2.3 Formas de *Coaching*

2.3.1 *Coaching Interno e Externo*

Nas apresentações conceituais feitas sobre *coaching* distinguem-se duas definições: os conceitos de *coaching* interno e externo. As práticas de *coaching* interno e externo têm diferenças sutis. O papel desempenhado por um *coach* interno é promovido por um profissional experiente que detenha um perfil de liderança e que tenha como objetivo o desenvolvimento de outros profissionais, ajudando-os a fazer melhor uso de seus recursos em busca de melhores resultados (DE PAULA, 2001).

A este profissional é atribuída à tarefa de elaborar e planejar um programa que deverá produzir crescimento profissional e pessoal no cliente participante do *coaching*. O *coach* interno tem conhecimento vasto sobre os sistemas da organização e com freqüência pode ser mais flexível, já que se encontra dentro da organização e conhece os fluxos de desenvolvimento da mesma (FRISCH, 2001).

O profissional que atua no papel de *coach* interno pode assumir varias outras funções e interações formais e informais com os seus clientes. As interações que assume dentro da organização podem desconcertar e aumentar a preocupação no que se refere à confiança que deve inspirar como *coach*, já que, o relacionamento de mútua confiança que deve existir entre o *coach* e seu cliente, poderia ser considerado como um relacionamento que está sendo comprometido. É preciso também considerar a personalidade, a sensibilidade e a confiança do *coach* que é expresso no comportamento que assume nas sessões de *coaching*.

De outro lado, o *coach* externo é geralmente um profissional de fora da organização, que é contratado mediante um compromisso formal para trabalhar com os indivíduos, grupos e equipes da organização. Por este profissional ser externo à organização, traz maior isenção do seu trabalho, por ele não estar vivendo diretamente as cobranças internas e não estar inserido na tela de vínculos

relacionais da organização. Porém, é fundamental que tenha vivido com profundidade o ambiente organizacional em funções de liderança e que tenha habilidades em lidar com os aspectos emocionais humanos.

A função do *coach* externo é a de ajudar os seus clientes a descobrirem e utilizarem todo o seu potencial, disponibilizando tempo para escutá-los. O *coach* externo baseia-se na objetividade de seus resultados e na discussão de temas mais sensíveis, que não podem ser compartilhados com uma pessoa que trabalha dentro da organização. Contudo, o *coach* externo faz uma avaliação de entrada dos seus clientes como referência para iniciar as sessões de *coaching* (GOLDGRAB, 2002).

2.3.2 Coaching Corporativo

Dutra (2001) assinala as especificações entre os conceitos de *coaching* individual e *coaching* corporativo que podem ser caracterizadas de modos diferentes. Na prática do *coaching* corporativo a organização é quem contrata o *coach*. Podem-se identificar dentro do conceito de *coaching* corporativo os seguintes programas:

Coaching executivo: Realizado através de reuniões individuais ou por telefone, o executivo recebe o *coaching* para administrar crises, aperfeiçoar seu desempenho e acelerar sua carreira.

Coaching em grupo: Realizado pessoalmente ou por telefone, no qual os executivos recebem o treinamento que precisam de acordo com a necessidade da empresa, objetivando, por exemplo: aumento de sinergia, preparação e implementação de mudança (caso de fusões, aquisições) fortalecimento de seus alicerces pessoais.

2.3.3 Coaching Individual

De maneira fundamental, o *coaching* é um processo útil que pode atrair o interesse de diversos clientes não só executivos, mas também para uma variedade de outros indivíduos. Os *coaches* usam rótulos que indicam o foco

principal do trabalho do *coach*, variam desde *coach* executivo, *coach* de negócios. Até *coach* de qualidade de vida. Pode-se afirmar que, as pessoas contratam *coaches* por uma diversidade de motivos.

No caso do *coaching* individual é o indivíduo quem contrata o *coach*. É assim que o cliente tem maior autonomia em relação aos resultados e prazos. A agenda de reuniões é definida somente pelo cliente e trabalham-se suas preocupações, objetivos e metas. Neste caso não existem outras pessoas (chefe, subordinados, pessoal de recursos humanos ou da área de treinamento) envolvidas com o trabalho de *coaching* (DUTRA, 2001).

Pode-se também mencionar que os pais ao proporcionarem educação a seus filhos, os professores de ensino fundamental e os tutores assemelham-se ao papel de *coaches*. O treinamento individualizado para pessoas que desejam alcançar um novo nível de qualidade de vida pode ser considerado como *coaching*. Considera-se também *coaching* nos casos em que se ensina ao cliente a administrar crises, aperfeiçoar o desempenho ou acelerar a carreira (GIL, 2001).

2.4 Níveis de *Coaching*

Segundo Minor (2003), diversas são as abordagens que um *coach* pode adotar para fins de *coaching*, vai depender do nível de desempenho do cliente, do relacionamento do *coach* e do cliente e das metas traçadas nas sessões de *coaching*. Podem ser utilizadas as seguintes abordagens: **Melhorar o desempenho padrão:** O *coach* precisa usar uma abordagem diretiva com a finalidade de estabelecer normas e rever expectativas quando o cliente não sabe o que fazer ou como desempenhar uma determinada tarefa; **Manter o desempenho padrão:** O *coach* utiliza diversas estratégias de reforço e recompensa para manter o cliente interessado no trabalho que realiza e conseguir atender as exigências e normas funcionais; **Superar o desempenho padrão e desenvolver novos conjuntos de habilidades:** O *coach* avalia as necessidades de desenvolvimento do cliente que já está atendendo as expectativas funcionais, oferecendo-lhe oportunidades dentro e fora da função que realiza.

2.5 Desenvolvimento do *Coaching*

A ajuda que um *coach* oferece deve levar o cliente a desenvolver uma capacidade maior da que estava sendo utilizada. O *coach* proporciona um *feedback* ao cliente sobre seu comportamento e o impacto que tem sobre os outros dentro e fora da organização. Dando *feedback* ao cliente incrementa-se sua autoconsciência, sua auto-estima e a melhoria da comunicação com os pares (KOKESCH & ANDERSON, 2001).

O processo de dar e receber *feedback* é um componente importante da aprendizagem no *coaching* sem o qual não é certo que possa ocorrer o aprendizado. Dar e receber *feedback* é a oportunidade que se tem de transmitir as próprias percepções sobre o cliente, alimentando a relação pessoal ou profissional no *coaching* para que ela seja mais satisfatória para ambos *coach* e cliente. Portanto, o processo requer que o *coach*, confie no seu cliente, respeite a sua capacidade crítica e reconheça a sua total responsabilidade pelo resultado final.

A literatura da área da psicologia tem contribuído com a maioria das técnicas e métodos sobre o tema e um dos autores que explicitam como desenvolve seu papel de *coach* é Diedrich. Diedrich (1996) atua como *coach* levando em consideração que o *coaching* é um processo estruturado e seguro que se centra no cliente. Três princípios da *American Psychological Association* proporcionam uma estrutura de referência para Diedrich na execução das atividades de *coaching*:

Princípio 1 : A natureza no processo de aprender: aprender é um processo natural que persegue metas pessoais significativas. É ativo e volitivo, ambas as características são intermediárias dos campos interno e social. É um processo de descobrimento e construção pessoal no sentido de compartilhar informações e experiências, filtrando-se por meio de percepções individuais, pensamentos e sentimentos.

Princípio 2 : Influência motivacional na aprendizagem: a profundidade e a amplitude para entender este princípio está na influência de como aprende-se e lembra-se por meio da autoconsciência e fé no próprio controle pessoal, competências e habilidades, clareza dos valores sociais e pessoais, interesses e metas, expectativa pessoal para o êxito ou fracasso, afeto e emoção, motivação

para aprender

Princípio 3 : Aceitação social, auto estima e aprendizagem: aprendizagem e auto estima são desenvolvidas quando os indivíduos baseiam suas relações no respeito mútuo

O método *Diedrich* enfatiza o uso do planejamento e controle, tendo em consideração as necessidades de desenvolvimento individual e de desempenho organizacional. Segundo *Diedrich*, as seguintes atividades precisam ser desenvolvidas toda vez que se requer os serviços de um *coach*: Detalhar o plano de ação com o dirigente principal da organização antes de desenvolver a proposta de *coaching*. Depois combinar o contrato para a execução do *coaching*; Identificar grandes necessidades do cliente num período de doze meses; Detalhar por escrito a proposta, para depois debatê-la com o dirigente principal e o cliente; Acordar entre as partes interessadas as expectativas e o formato planejado para o desenvolvimento; Avaliar trimestralmente o desenvolvimento das sessões com o cliente e o dirigente principal.

2.6 Etapas do Coaching

No enfoque proposto por Gil (2001), existem consideráveis convergências em relação às etapas de *coaching*:

(1) **Estabelecimento de uma relação de confiança:** A relação entre o *coach* e seu cliente requer o estabelecimento de uma relação de mútua franqueza e confiança. Para isso, é necessário que entre ambos exista constante *feedback* e troca de experiências. Também é necessário que *coach* e cliente se disponham a cooperar um com o outro. Sem essa abertura o *coach* não poderá dispor de informações precisas e fidedignas para auxiliar o cliente.

(2) **Definição de objetivos:** Está relacionado à clareza com que os objetivos são definidos. Quando o cliente não sabe definir como e para onde deve ir deve-se estimulá-lo a desenvolver e expressar seu próprio objetivo.

(3) **Análise do estado das coisas:** Consiste em examinar as características do cliente com a finalidade de verificar os elementos que podem dificultar ou facilitar o

alcance dos objetivos.

(4) **Estabelecimento do plano de ação:** Com base nas informações obtidas, elabora-se o plano de ação. É importante que o plano de ação seja elaborado em conjunto e não imposto. O plano de ação necessariamente deverá contemplar: visão de futuro, identificar competências, resultados esperados, ações a serem implementadas, prazos e pessoas envolvidas no *coaching*.

(5) **Acompanhamento:** Esta etapa tem por finalidade assegurar que o cliente se encontra no caminho certo.

Estas etapas são comuns à maioria das intervenções em *coaching*. Também existe consenso em relação à utilização das técnicas de avaliação, inclusive os questionários *feedback* 360 graus, que pressupõem a utilização de várias perspectivas de *feedback* nas quais o cliente é avaliado por seus pares, subordinados e supervisores em várias dimensões de desempenho.

Todas as informações são utilizadas para o desenvolvimento do cliente à medida que as diversas perspectivas fornecem um quadro completo do desempenho da pessoa por meio de entrevistas qualitativas, testes de personalidade e inventários de liderança. O propósito desses instrumentos é a coleta de dados para o *coach*, o cliente e para a organização.

A partir dessa perspectiva, parece relevante refletir sobre os benefícios que traz para as organizações usar *coaching*. É necessário salientar também sua importância no desenvolvimento do trabalho em equipe e no aperfeiçoamento dos relacionamentos. Baseados na mudança de comportamento que o *coaching* traz.

Brotman et al (1998) identificaram um número de capacidades básicas que *coaches* usam para ajudar a realizar mudanças de comportamento. Tais capacidades necessárias incluem: **Auto conhecimento:** Conhecer as fraquezas, oportunidades e limites; procurar *feedback*; obter vantagem dos erros; abertura para crítica; não comportar-se defensivamente; ser receptivo para conversar sobre as falhas; **Escutar:** Praticar uma atenta e ativa escuta, ter a paciência para escutar as pessoas, poder reformular as opiniões dos outros mesmo quando existam divergências; **Integridade e confiança:** Ser amplamente confiável e sincero, guardar confidências; **Foco está no cliente:** Dedicar-se nas reuniões às expectativas e exigências dos clientes, estabelecer e manter uma eficaz relação com os clientes ganhando a confiança e respeito deles; **Disponibilidade:**

Interessar-se sinceramente pelas pessoas, estar disponível e preparado para ajudar, demonstrar uma verdadeira empatia com as alegrias, frustrações e as dores dos outros; **Criatividade:** Poder formular novas e singulares idéias, facilidade para fazer conexões entre opiniões produzidas anteriormente na resolução de problemas inusitados e/ou projetos para o futuro; **Assertividade:** Saber lidar com clientes de mais experiência, entender como pensam os altos executivos e como funcionam os processos de informação, responder às necessidades que os clientes possuem. Ter a habilidade para aproximar-se dos outros.

3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO DE APRENDIZAGEM COACHING

Neste capítulo serão efetuadas considerações a respeito do modelo de aprendizagem *coaching*, baseadas nos pareceres das diversas autoridades citadas ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, no intuito de concluirmos o objetivo geral proposto pela mesma.

Basicamente, pode-se perceber que a prática do *coaching* pode ser sintetizada, como afirma Araújo (1999), em uma relação de parceria que revela e liberta o potencial das pessoas, de forma a maximizar o desempenho delas. A proposta deste sistema de aprendizagem consiste ajudar as pessoas a aprender, ao invés de ensinar algo a elas.

Baseado nesta síntese anterior é adequado descrever resumidamente como se dá este processo de aprendizagem para que nossa argumentação seja melhor compreendida. Considerou-se bem adequada a concepção do mesmo autor (ARAÚJO, 1999) a respeito deste processo de aprendizagem. Segundo o mesmo, o *coaching* pode ser caracterizado como 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. Mas não significa um compromisso apenas com os resultados, mas sim com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento e sua realização. Por meio do processo de *coaching*, novas competências surgem, tanto para o *coach* quanto para seu cliente.

A respeito deste aspecto básico, referido no parágrafo anterior, a opinião da autora da pesquisa considera tal modelo sob um aspecto muito positivo, podendo trazer grandes benefícios para o profissional e para a empresa. Esta opinião se baseia no entendimento do tipo de relação que é estabelecido entre o *coach* e o cliente, trata-se de uma relação muito próxima, que a nosso ver, contribui significativamente muito mais para o desenvolvimento do profissional do que os treinamentos em massa, onde é passado o mesmo ensinamento para diversas pessoas.

No processo de aprendizagem *coaching* a relação é muito mais íntima, de modo que o *coach* pode observar com mais clareza e detalhadamente as características do seu cliente, e esta proximidade oferece subsídios informacionais

que podem ser utilizados de modo muito eficaz para o desenvolvimento do cliente, cabendo aqui salientar, que também é de extrema importância a habilidade didática e criativa do *coach* para utilização das informações comportamentais do seu cliente. Para que haja benefícios significativos durante o processo de aprendizagem consideramos, portanto, que não se trata apenas do aspecto técnico do modelo de aprendizagem *coaching*, mas da habilidade de despertar os potenciais do *coach*, e dos talentos potenciais do cliente.

Observando que o *coaching* está diretamente ligado ao processo de liderança de pessoas por meio de um modelo de aprendizagem global, que envolve diversos aspectos da personalidade do profissional, entende-se que tal sistema é extremamente relevante para os gestores das organizações, de modo que cada um seja capacitado para atuar como um *coach* em seus respectivos setores. A partir do momento que o gestor tenha esta habilidade, o mesmo pode descobrir talentos e passar a investir em colaboradores que demonstrem potenciais específicos que podem ser desenvolvidos, ou seja, passam a ser clientes. Assim, entende-se que um primeiro passo importante para uma organização seria procurar transformar seus gestores em profissionais capazes de desempenhar o papel de um *coach*. Conforme afirma Araújo (1999), este tipo de atitude tem sido uma prioridade da área de RH de diversas organizações, considerando que tal área assume papel estratégico no desenvolvimento das mesmas. É o *coach* que dá suporte ao "cliente", serve ao cliente e não o contrário. Mesmo que seja apoiando pessoas do time, o *coach* está a serviço do time e não o inverso.

A autora da pesquisa considera que, diante das informações estudadas, o modelo de aprendizagem *coaching* tem muito a ver com o processo de gestão de pessoas e resultados. Basicamente, este modelo de aprendizagem está orientado para atender as necessidades do mercado moderno, que exigem que os profissionais sejam versáteis e flexíveis no que se refere a capacidade de mudança de comportamento, no intuito de adaptação rápida às circunstâncias mais variadas, para atender de modo adequado e eficaz os desafios que venham a tona. Considerando este aspecto da questão, entende-se que o sistema de aprendizagem *coaching* também atende esta demanda do mercado moderno de modo positivo, pois o papel desempenhado pelo *coach* é o de um educador que

procura capacitar os profissionais para enfrentar situações e problemas diversos, na tentativa de resolvê-los e superá-los. Esta característica do sistema *coaching* é significativamente relevante, pois propõe uma transformação comportamental ativa aos profissionais, ao invés de propor uma forma de comportamento no qual o profissional procure evitar os problemas e situações que venham a surgir.

Durante o processo de desenvolvimento do *coaching* o *coach* atua a partir dos processos conversacionais, focado no objetivo de capacitar o *coachee* a superar os próprios limites. É uma atuação na superação. Uma atividade de *coach* presume que o *coachee* aprenda a ser capaz de fazer algo, que antes não sabia ou que não tinha coragem para realizar, visando à satisfação de objetivos/aspirações definidos por ambos. Para que este processo tenha sucesso é necessário uma relação estreita entre ambos, de modo que o coach possa intervir imediatamente em determinadas situações práticas. Tal fator é considerado positivo pelo fato deste estreitamento da relação, que pode até superar os limites profissionais entre o coach e o cliente, e pelo fato de que o *coaching* permite a possibilidade de *feedbacks* imediatos, o que vem a ser considerado um fator muito importante no que se refere ao aspecto didático relacionado à melhor compreensão do cliente em relação ao que deve ser modificado em seu comportamento.

Outro aspecto que foi considerado muito positivo no *coaching* é o fato de que o coach assume o compromisso de apoiar seu cliente a alcançar suas aspirações e metas. Este aspecto é interessante no sentido de que o cliente, por si mesmo, define suas metas a serem alcançadas, de modo que o sistema de aprendizagem não trabalha com fatores impostos ao profissional, porém, é o mesmo quem define as suas próprias perspectivas, fator que lhe concede uma característica pró-ativa e criativa, um profissional que pensa por si mesmo, que tem suas próprias ambições, e não apenas mero “fantoche” que é manipulado por interesses alheios.

Neste sentido, é adequado considerar a visão de Reis (2009), que afirma que o principal objetivo do *coaching* na organização é a promoção da formação e do desenvolvimento dos colaboradores em direção a uma autonomia crescente, que implica em substituir o antigo modelo, pelo qual o funcionário era visto apenas como um simples "executor de tarefas", e torná-lo um colaborador ativo da

organização. O antigo modelo de "executor de tarefas" foi firmado no início da Era Industrial e, na época, era o modelo de administração mais adequado. No entanto, atualmente, na Era da Informação, tais práticas se mostram menos eficazes. O antigo modelo tinha como principal característica o desencorajamento sistemático de qualquer manifestação de iniciativa ou criatividade por parte dos colaboradores, levando, como consequência, a um alto grau de dependência da figura do chefe.

O mesmo autor (REIS, 2009) ainda aponta outro aspecto positivo do *coaching* para a organização, com o qual a autora desta pesquisa concorda plenamente. O mesmo afirma que a visão que a equipe possui do *coach* pode afetar as atitudes dela em relação à organização. A forma como cada membro da equipe se sente em relação a seu *coach*, pode causar um profundo efeito na produtividade do grupo. Tendo orgulho de si e do trabalho que realiza, os *coaches* podem criar um ambiente favorável, que permita aos membros da equipe querer ser produtivos e obter sucesso para si e para a organização.

Inferindo a respeito de uma perspectiva ampla a respeito do *coaching* em uma organização, pode-se afirmar que seja possível estabelecer um permanente processo de aprendizagem dentro da mesma. Tal processo começa com a construção de novas bases emocionais, firmadas na confiança (sinceridade, competência e responsabilidade), que transforma diferenças em possibilidades e não em ameaças. A consequência natural do processo de *coaching* é o *empowerment*. (REIS, 2009).

Considerando todos os fatores apresentados anteriormente consideramos que o *coaching* vem a contribuir muito com a Gestão de Pessoas, fortalecendo a criatividade e práticas que façam da mudança contínua um desafio constante, ou seja, uma Gestão com Pessoas que esteja estrategicamente ligada aos objetivos organizacionais, de tal forma que se possa migrar de um modelo antigo de gerenciamento, no qual as pessoas foram consideradas recursos para um modelo no qual o grande diferencial venha do conhecimento e os produtos e serviços sejam agregados de idéias de modo que o capital humano demonstre a sua soberania em relação aos valores dos ativos financeiros.

Finalizando estas breves considerações sobre o *coaching*, entendemos que no atual contexto do mercado, os métodos de gestão de empresas necessitam de métodos que auxiliem as organizações a estabelecer uma estrutura sustentável, criativa, e competitiva. Assim, o *coaching* vem a auxiliar de modo positivo as necessidades das organizações atuais no sentido de considerar relevante a função de planejar e desenvolver talentos no intuito de cooperar com o desenvolvimento do profissional e da organização como um todo.

Enfim, o modelo de aprendizagem *coaching* é um recurso bastante eficaz no desenvolvimento profissional e organizacional, pois, além de investir no desenvolvimento de novas habilidades, também se preocupa com o desenvolvimento dos potenciais, da capacidade de adaptação, de inovação e superação pessoal e organizacional.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo foi efetuado uma análise geral a respeito do conjunto integral de informações que foram apresentadas neste estudo, destacando os aspectos abordados que foram considerados mais relevantes para serem discutidos e analisados. A princípio o intuito essencial da proposta desta pesquisa consistiu em se efetuar uma análise do sistema de aprendizagem *coaching*, com o objetivo de identificar os fatores e características gerais do mesmo a fim de averiguar a eficácia deste no aperfeiçoamento do indivíduo profissional e das organizações nas quais os mesmos atuam. Neste sentido foi efetuado um levantamento bibliográfico relativamente extenso para que fosse possível ter uma visão mais abrangente possível a respeito das características do *coaching*.

Como pode ser verificado na página 12 deste estudo, é importante que os objetivos da organização e das pessoas que nela atuam sejam os mais coerentes possíveis, pois tal fator contribui significativamente para que o sistema de aprendizagem *coaching* traga bons resultados para o indivíduo, e conseqüentemente, para a organização.

Considerando o contexto pós-moderno da sociedade e do mercado no qual está inserido o *coaching* assume um significado que pode ser exemplificado por um estudante recém formado que necessita tirar suas dúvidas a respeito do que seria melhor para o seu futuro profissional. Por meio deste exemplo é que entra a possibilidade de intervenção de um profissional (*coach*), que possui uma significativa experiência em situações semelhantes, o que lhe confere a capacidade de orientar esta pessoa para que esta consiga melhor compreender os diversos fatores que estão inerentes ao seu ramo profissional. E neste sentido, Araújo (1999) acredita que a maior dificuldade para quem está a procura de um coach consiste justamente em encontrar o *coach* certo, ou seja, aquele profissional que realmente tem a experiência e a capacidade de transmitir de forma eficaz seus conhecimentos.

Na página 13 observa-se a informação que constata que ainda que diversos profissionais de diferentes formações contribuam com importantes habilidades para o trabalho com *coaching*, há três elementos que possibilitam aos profissionais experientes possuir uma singular qualificação para atuar como *coaches*. Esses elementos segundo Brotman (1998) são: estratégias profissionais, instrumentos e formação.

Um dos aspectos que pode ser considerado como dos mais relevantes no *coaching* consiste na qualidade da relação estabelecida entre o coach e o seu cliente. Conforme a perspectiva de Ascama (2004), questionar sobre essa relação faz pensar no pacto entre o *coach* e seu cliente, delineando compromissos baseados na confiança, no respeito, na confidencialidade recíproca e no aprofundar do reconhecimento do sucesso do cliente. Tem importância essa relação entre *coach* e seu cliente, sim, mas não é raro que os sujeitos envolvidos nessa relação negligenciem esta estratégia e passem diretamente ao que interessa: os resultados. Tal fator pode trazer implicações negativas durante o *coaching*.

No entanto, conforme a orientação de Gil (2001), é fundamental que o estabelecimento da

relação de mútua franqueza e confiança esteja apoiado por constante *feedback* e troca de experiências, e também por uma disposição, do cliente e do *coach*, de cooperarem entre si. A abertura que o cliente tenha com seu *coach* fará com que se possa dispor de informações precisas e fidedignas para auxiliar o cliente. O autor ainda destaca que se pode requerer mais de um encontro no início do *coaching* e convém que as reuniões iniciais sejam face a face, para favorecer esse relacionamento. E ainda é importante que haja uma constante atenção do *coach* para que esse relacionamento não se torne uma dependência.

Analisando este tipo de perspectiva pode-se deduzir que o sistema de aprendizagem *coaching* está muito relacionado à uma forma de autoconhecimento profissional. No processo do desenvolvimento do relacionamento do *coaching* o *coach* pode ser visto como um observador que está constantemente apontando pontos fortes e fracos no perfil do seu cliente (por meio de *feedbacks*), e desta forma o cliente passa a se auto-observar e se compreender com mais constância e mais profundamente. Ainda neste aspecto, é fundamental que o *coach* permaneça atento em como o crescimento pessoal de seu cliente pode resultar em mudanças de comportamento que facilitem mudanças necessárias na organização em que o mesmo atua.

No capítulo que se trata das Formas de *Coaching* foi identificado o *coaching* interno e externo. O profissional que atua no papel de *coach* interno pode assumir varias outras funções e interações formais e informais com os seus clientes. As interações que assume dentro da organização podem desconcertar e aumentar a preocupação no que se refere à confiança que deve inspirar como *coach*, já que, o relacionamento de mútua confiança que deve existir entre o *coach* e seu cliente, poderia ser considerado como um relacionamento que está sendo comprometido. É preciso também considerar a personalidade, a sensibilidade e a confiança do *coach* que é expresso no comportamento que assume nas sessões de *coaching*.

Já o *coach* externo, como observado no capítulo citado, é geralmente um profissional de fora da organização, que é contratado mediante um compromisso formal para trabalhar com os indivíduos, grupos e equipes da organização. Por este profissional ser externo à organização, traz maior isenção do seu trabalho, por ele não estar vivendo diretamente as cobranças internas e não estar inserido na tela de vínculos relacionais da organização. Porém, é fundamental que tenha vivido com profundidade o ambiente organizacional em funções de liderança e que tenha habilidades em lidar com os aspectos emocionais humanos.

Outro fator muito importante sobre o modelo de aprendizagem *coaching* consiste nos diversos tipos de abordagens que um *coach* pode desempenhar. Nesta pesquisa destacamos as abordagens apontadas por Minor (2003), que são as seguintes: melhorar o desempenho padrão; manter o desempenho padrão; e superar o desempenho padrão e desenvolver novos conjuntos de habilidades.

Ainda podemos destacar como um aspecto fundamental para se compreender bem o modelo de aprendizagem *coaching* o capítulo 2.6 que aborda as Etapas do *Coaching*. Neste capítulo, Gil (2001) aponta 5 etapas essenciais para o desenvolvimento eficaz do *coaching*: (1) **Estabelecimento de uma relação de confiança:** A relação entre o *coach* e seu cliente requer o

estabelecimento de uma relação de mútua franqueza e confiança. Para isso, é necessário que entre ambos exista constante *feedback* e troca de experiências. Também é necessário que *coach* e cliente se disponham a cooperar um com o outro. Sem essa abertura o *coach* não poderá dispor de informações precisas e fidedignas para auxiliar o cliente; (2) **Definição de objetivos:** Está relacionado à clareza com que os objetivos são definidos. Quando o cliente não sabe definir como e para onde deve ir deve-se estimulá-lo a desenvolver e expressar seu próprio objetivo; (3) **Análise do estado das coisas:** Consiste em examinar as características do cliente com a finalidade de verificar os elementos que podem dificultar ou facilitar o alcance dos objetivos; (4) **Estabelecimento do plano de ação:** Com base nas informações obtidas, elabora-se o plano de ação. É importante que o plano de ação seja elaborado em conjunto e não imposto. O plano de ação necessariamente deverá contemplar: visão de futuro, identificar competências, resultados esperados, ações a serem implementadas, prazos e pessoas envolvidas no *coaching*; (5) **Acompanhamento:** Esta etapa tem por finalidade assegurar que o cliente se encontra no caminho certo.

Considerando todas as informações apresentadas ao longo da pesquisa, a opinião da autora a respeito do sistema de aprendizagem *coaching* é de que o mesmo pode trazer grandes benefícios para os profissionais, enquanto indivíduos, e para as organizações. O que mais se destacou para dar sustentação a esta opinião foi a característica da relação existente entre o *coach* e seu cliente, este tipo de relação, acredita a autora, consiste num modelo de aprendizagem muito eficaz, pois os vínculos entre o *coach* e o cliente são muito estreitos, e esta proximidade proporciona resultados mais imediatos, e com uma qualidade de aprendizado bem mais penetrantes, pois os *feedbacks* são constantes.

A autora também destaca que analisando as informações sobre o sistema de aprendizagem *coaching* pode-se notar que este modelo não é restritamente técnico, existindo a necessidade de haver habilidades em potencial a serem despertadas no cliente, e a habilidade do *coach* em identificar esses potenciais e trazê-los à tona.

Finalizando a análise dos dados desta pesquisa destaca-se o fator de que o cliente é quem estabelece suas próprias metas, de modo que o mesmo atua ativa e conscientemente neste sistema de aprendizagem, não se tratando de um modelo de aprendizado que apenas condiciona o profissional a agir de uma determinada maneira.

Assim, na opinião da autora deste estudo, o sistema de aprendizagem *coaching* se apresenta como um recurso, que se adequadamente bem compreendido e utilizado, pode vir a auxiliar significativamente os profissionais e as organizações que atuam no contexto do mercado globalizado atual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa procurou-se estudar a eficácia do sistema *coaching*, e para tal foi feito todo um levantamento teórico a respeito dos aspectos do sistema que foram considerados mais relevantes. Por meio do estudo da literatura que trata do tema pode-se perceber que o *coaching* é antigo que ao longo do tempo tem sofrido mudanças significativas, as organizações estão tornando-se cada vez mais conscientes da importância de desenvolver as competências e os padrões de desempenho dos que nela trabalham. Este foi um dos aspectos que ficou bem claro em nosso estudo, que o *coaching* trata-se de um sistema antigo, porém veio sofrendo modificações através do tempo, devido às diversas mudanças culturais.

Foi notado que, basicamente, a motivação de querer mudar, de se questionar sobre as necessidades e as possibilidades de alinhar-se para a mudança, são aspectos considerados com secundários, que o fator principal que, geralmente, motiva os praticantes deste sistema é a necessidade de adaptação às mudanças. A partir desta tomada de decisão, passa-se a indagar e trabalhar o histórico profissional e pessoal do cliente, analisando suas avaliações em relação às principais dificuldades nas mudanças que aconteceram ao longo do tempo.

A análise das avaliações feitas ajuda o *coach* na elaboração de ações que auxiliem o cliente a preparar-se melhor para enfrentar os novos desafios. São considerados aspectos particulares para se utilizar *coaching*, os casos nos qual o cliente tem que enfrentar demissões. Este tipo de mudança na vida profissional do cliente também se considera que deve ser trabalhado. (ASCAMA, 2004)

Outro fator interessante em ser destacado, é que o essencial é desenvolver a base pessoal do cliente, construindo junto com ele, raciocínios e conclusões as mais neutras possíveis, até chegar a se estruturar e planejar o desenvolvimento acordado pelo *coach* e pelo cliente. Por meio de perguntas facilita-se a tomada de consciência, por parte do cliente, das habilidades que precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas, sendo o cliente orientado para manter o equilíbrio nesses aspectos.

Estruturar o desenvolvimento do cliente no *coaching* traz a tona perspectivas particular na intervenção de cada *coach*. Por um lado, as respostas dos *coaches* pesquisados enfatizam que as organizações precisam ter uma visão mais ampla das particularidades a um nível profissional e a um nível motivacional dos clientes e as equipes que estão dentro dos programas de *coaching*. E por outro, o como e quanto à organização está favorecendo para a atuação do cliente. Assim, consegue-se ajudar no direcionamento das mudanças que precisariam ser feitas.

É fundamental prestar atenção ao histórico profissional e pessoal do cliente é uma opinião presente nas falas dos participantes. Desta forma, planejar implica que por meio de objetivos, se viabilizem os resultados que o cliente pretende alcançar. Aqui se identifica, verifica e planeja os planos e os objetivos do cliente. Pensando nisso, precisa-se da construção de uma sólida relação entre o *coach* e seu cliente. No estabelecimento do plano de ação no *coaching*, os profissionais

pesquisados coincidem em afirmar que se deve levar em consideração a elaboração de objetivos realistas e mensuráveis. Analisar os critérios que se utiliza para a elaboração dos objetivos permite que esses objetivos reflitam no cliente, sentimentos de realização pessoal. (ASCAMA, 2004)

Nas sessões de *coaching* o tempo utilizado é relativo. Já que cada situação demanda um tempo específico. É difícil ter um parâmetro de tempo, pois isto dependerá da demanda dos clientes. Pode considerar-se, como tempo mínimo, três meses e, como máximo, um a dois anos. Na prática dos participantes da pesquisa são considerados os usos de entrevistas, *feedback* 360 graus, entrevistas de autopercepção com o cliente, também como o uso de uma diversidade de instrumentos para coleta de informação do cliente.

Verifica-se na literatura sobre o tema que a caracterização da atuação do psicólogo e de outros profissionais no *coaching* é um trabalho necessário como ponto de partida para outras investigações. O trabalho de caracterização considera essencial a identificação das atuações dos profissionais que atuam no papel de *coaches* nas organizações de trabalho. Poder-se-ia afirmar que, a atuação do psicólogo contribui com sua experiência em saber lidar com pessoas e também com as técnicas que são inerentes a sua formação.

Esta pesquisa descreve e caracteriza o *coaching* como um sistema que esta sendo desenvolvido e aos poucos se tornando uma prática conhecida pelos profissionais que atuam nas organizações de trabalho. Para uma melhor configuração do sistema, o ideal poderia ter sido comparar as atividades dos profissionais que atuam como *coaches*. Como também poderia ter selecionado uma amostra com maior numero de *coaches*, mas a realidade com a qual defrontamos foi a pouca quantidade de profissionais atuando como *coaches* nas organizações de trabalho no Brasil. Neste sentido, fica ai a sugestão para outras pesquisas que possam vir a ser feitas sobre o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASCAMA, Mirtha Juana Orrillo. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Psicologia. **Atuação do psicólogo e de outros profissionais no coaching em organizações de trabalho**. Florianópolis, SC, 2004. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

ARAÚJO, Anne. **Coaching: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Ed. Gente, 1999.

ARAÚJO, Luis Cesar G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BAUER, Martin. *Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: Um Manual prático*. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

BROTMAN, Lloyd; LIBERI, & de William; WASYLYSHYN, Karol. (1998) Executivo que treina a necessidade para padrões da competência: *Jornal de consulta da psicologia: Prática e pesquisa*, 50 (1), 40-46.

DE PAULA, Maurício. **Desenvolvimento de performance**. *Newsletter Carreira e Sucesso*. 2001

DIEDRICH, Richard. **Um Approach iterativo ao treinamento do executivo**: Prática do jornal da psicologia e pesquisa de consulta, 48 (2), 61-66., 1996.

DUTRA, Joel. **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente. 2001

FRISCH, Michael. **O papel emergente do ônibus interno**: Prática do jornal da psicologia e pesquisa de consulta, 53 (4), 240-250. 2001

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3^o ed. São Paulo: Atlas, 1996

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo. Editora Atlas. 2001

GOLDGRAB, Sheila. **Coaching seu stars para criar líderes**. *Gerência de CMA; Hamilton*. 76 (3), 30-32. 2002

KILLBURG, Richard. *Coaching do executivo: Sabedoria administrativa aplicada em um mundo caótico*. Washington, C.C. APA. 2000

MINOR, Marianne. **Coaching para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2003

REIS, Homero. **A Teoria Fundamental do Coaching**. *Revista Consultores: Gente e Gestão*. 2009.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprendem**. São Paulo: Editora: Best Seller, 2000.

SILVA, Mário Celso Marcondes e. **Competências e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos**. São Paulo: Qualitymark, 2001.