



9º Simposio de Ensino de Graduação

COACHING: UM ESTUDO SOBRE SUA INFLUÊNCIA NA FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Autor(es)

GEYSE MARIANE SALVATO

Orientador(es)

SANETE IRANI DE ANDRADE

1. Introdução

O coaching de executivos tem sido trabalhado pelas organizações como uma ferramenta para auxiliar seus funcionários a se adaptarem mais eficazmente aos desafios impostos pela globalização. A essência do coaching é ajudar o indivíduo a resolver seus problemas e a transformar o que se aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe a qual lidera. Desta forma seu aprendizado é ampliado para seu grupo de trabalho e daí para coletividade organizacional (MILARÉ, 2008). O coaching de executivos é um processo individualizado de desenvolvimento de liderança que aperfeiçoa a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais a curto e em longo prazo. O termo coaching vem de coach, técnico, treinador, alguém que guia os passos de uma pessoa para que esta tenha sucesso sustentado em valores e princípios. Ser um coach significa ser um profissional qualificado a ajudar uma pessoa a expandir suas competências, levando-a de um posicionamento a outro, sustentado por seus princípios e valores.

Justifica-se o presente estudo devido oportunidade de analisar os meios de uma avaliação relativa à eficiência da metodologia do programa coaching de executivos no desenvolvimento de líderes nas organizações. A partir dessa premissa surge a seguinte problemática: como o coaching pode ajudar os executivos nas empresas, de forma a melhorar o trabalho dos gestores no tocante a melhor forma de coordenar as equipes de trabalho?

A pesquisa bibliográfica foi efetuada em dados secundários, obtidos em obras bibliográficas, artigos específicos sobre o assunto e sites acadêmicos. Para a pesquisa empírica foram entrevistados dois gestores de empresas multinacionais, do setor de implementos agrícolas. Optou-se pela entrevista por entender, conforme ensina-nos Marconi; Lakatos (2006, p. 98), que este instrumento de coleta de dados “reúne duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

2. Objetivos

Avaliar a eficiência de um programa de coaching de executivos para profissionais com nível de comando em organizações e de empresas que utilizam essa ferramenta.

3. Desenvolvimento

Coach: papel, valores e habilidades

A palavra inglesa que significa treinador esportivo, tem sido utilizada, no meio empresarial, para designar líder ou aquele que se compromete com resultados, se interessa, acompanha e também incentiva o desenvolvimento dos profissionais que o cercam. (ARAÚJO, 1999).

Para o processo de coaching, utilizam-se informações sobre a atuação e a problemática do indivíduo, em seguida, promover condições dele (indivíduo) incorporar novas aptidões e de alcançar suas metas organizacionais. Todas as oportunidades de melhorias levantadas durante o processo de gestão do desempenho serão utilizadas como elementos a serem modificados pelo procedimento de coaching, que orienta a modificação do padrão do comportamento para melhorar o alinhamento da empresa (GIL, 2001).

A finalidade do coach é prover feedback ao executivo sobre seu comportamento e o impacto causado nos outros dentro e fora da organização. Ao dar este tipo de feedback os executivos acrescentam sua autoconsciência, auto-estima, melhoram a comunicação com os pares e subordinados, o que por sua vez poderá aumentar o moral, produtividade e lucros (O' NEILL, 2000).

Gil (2001) afirma que num ambiente de transformações constantes, aberturas tecnológicas, reestruturações estratégicas e competição brutal, novos hábitos de trabalho são solicitados. Os empregados precisam aprender coisas, ampliar novos métodos de trabalho, adotar novas atitudes diante do cliente. Um dos novos desafios das empresas do século atual é a retenção de talentos. As empresas de hoje entenderam o quão importante é gerir seu capital intelectual, o que significa criar condições para seu constante desenvolvimento. Coaching não é um investimento barato em termos de custo ou tempo mesmo quando trabalhado com executivos. As empresas aumentaram sua preocupação sobre a efetividade e seus retornos no investimento dedicado ao coaching; o processo pode impactar positivamente os planos de produtividade individual, principalmente em executivos, aumentando virtualmente a produtividade da organização inteira: resulta em aumento de conhecimento, da autoconsciência e do desenvolvimento, e liderança mais efetivas (KAMPA; WHITE, 2002, *apud* MILARÉ, 2007).

Alguns exemplos de objetivos centrados no indivíduo, são apresentados por Gil (2011), a seguir: melhora dos contatos; gestão do stress; otimização da concentração; trabalho sobre fobias sociais: ruborização, gagueira, tremedeiras e mãos úmidas, além da eliminação de dificuldades pessoais como fadiga, demotivação, perda de energia e exaustão crônica; partida para um novo posto de trabalho etc.

O maior beneficiário de um processo de Coaching é a própria organização, que ganha uma extraordinária rede de cooperação e formação contínua além de compromissos com resultados. Este é, possivelmente, o maior desafio das organizações: fazer com que as pessoas produzam mais e melhor juntas.

O coaching, por ser um processo, desenvolve-se numa seqüência de etapas. Nem sempre pode identificá-las com clareza. Araújo (1999, p.35) apresenta quatro fases:

- estabelecimento da relação de confiança: deve-se adotar o feedback como prática freqüente, e a confiança deve ser nutrida durante todo o processo e não só no início;
- criação da visão de futuro: o coach deve estimular o cliente a sonhar de olhos abertos, expressar quem ele é através dos sonhos e a manter a integridade consigo mesmos.
- revisão da “bagagem de mão”: ou seja, a trajetória de realizações de ambos. É importante que ambos se conheçam muito bem e consigam apontar os pontos fracos, competências e limitações um do outro;
- traçado do plano de ação: após conhecer melhor o cliente o coach poderá ajudá-lo a identificar o gap entre sua visão e a situação atual.

4. Resultado e Discussão

Apresentam-se a seguir as informações obtidas a partir da pesquisa empírica efetuada. Para validar a teoria estudada foram efetuadas duas entrevistas objetivando investigar os benefícios do coaching em empresas que adotaram essa ferramenta.

As entrevistas foram efetuadas com dois gestores de empresas multinacionais. Os participantes ocupam cargos de alto escalão. Por uma questão ética, optou-se por não revelar nomes da empresa, nem dos gestores, no intuito de preservar a identidade dos envolvidos. Os participantes foram nominados de Gestor A e Gestor B.

O Gestor A é graduado em Contabilidade, Mestre em Administração e ocupa atualmente o cargo de Controler na organização em que trabalha. O Gestor B é graduado em Engenharia de Produção, Mestre em Administração e ocupa atualmente o cargo de Diretor de Logística Internacional na empresa.

A seguir são apresentadas as perguntas e as respostas dos gestores.

1. Em relação à compreensão do significado de coach e coaching

Gestor A: Na compreensão do gestor coach a pessoa através da qual, orientações, ferramentas, metodologias e conhecimento são transmitidos a outros. Já o coaching, seria o processo que permite o exercício desta transmissão.

Gestor B: Coach (Mentor): Provê um ambiente aberto, com ‘alimentação’ e sem ameaças; Aconselha; Compartilha informações; Mantém compromissos assumidos;

Mantém confidencialidade; Realiza avaliações em diversas etapas. Coaching:

Parceria trabalhando igualmente para atingir um objetivo; Relacionamento único entre o profissional e o coach; Busca o desenvolvimento honesto; Compromissado e com esforços dedicados; Confidencial.

2. Quais motivos levaram a empresa a implantar este processo?

Gestor A: Foi a carência percebida no cotidiano dos colaboradores, de uma melhor orientação sobre suas atividades, sanar pequenas circunstâncias que acabavam interferindo na sua produtividade e ao mesmo tempo, orientá-los para um melhor desempenho e clarificar a situação perspectiva futura, ou seja, crescimento dentro da empresa.

Gestor B: Foi para construir habilidades necessárias para tornar os líderes em mestres para situações específicas.

3. Quais foram os cargos escolhidos para receber o processo de coaching? Quais critérios definiram a seleção desses cargos?

Gestor A: disse que os cargos escolhidos a receber o processo de coaching foram os gerentes. A partir destes os supervisores. Ambos exercendo o papel de multiplicadores para o restante de suas equipes.

Gestor B: disse que inicialmente os altos executivos (VP, Diretores) e depois média gerência. Os critérios foram: fazer parte da atual liderança da empresa, ter vontade para participar no programa, ter um perfil questionador, ser bem avaliado, e que aceitem feedback comprovadamente.

4. Quais foram as principais dificuldades ocorridas quando da implantação do processo de coaching?

Gestor A: considerou as principais dificuldades encontradas no processo eram as quebras de paradigmas relacionadas aos colaboradores, ou seja, muitos ainda não entendem a finalidade, ou consideram como apenas “mais um programa interno de percepção de dificuldades”, mas com um trabalho intenso, este panorama tende a ser superado.

Gestor B: aponta as seguintes dificuldades: investimento (tempo e dinheiro), conflito de prioridades e downturn econômico.

5. Como vocês identificam a necessidade de coaching?

Gestor A: A necessidade de coaching se dá em função dos colaboradores necessitarem de um melhor direcionamento, apoio e desenvolvimento para que consigam ascender em suas atividades, bem como, suas carreiras profissionais, e ainda, disporem de conhecimento e percepção de sua importância na companhia.

Gestor B: Identificou através dos relatórios de avaliação anual e/ou situações específicas onde estes líderes questionam ou mostram necessidades para gestão.

6. Benefícios esperados e resultados alcançados?

Gestor A: A companhia espera uma maior produtividade dos colaboradores, resolução de conflitos internos, reconhecimento da importância do trabalho em equipe, comprometimento com suas atividades e com a empresa, dentre outros.

Gestor B: Executivos e média gerência preparados como líderes atualizados e efetivos através do conhecimento dos seus pontos fortes/fracos, entendimento das principais habilidades requeridas para o modelo de negócio da empresa, conhecimento da percepção/avaliação dos superiores, pares e subordinados.

7. Qual o custo aproximado do processo em si?

O Gestor A: A empresa prevê um gasto de 15.000,00 reais para um trabalho mensal de dois encontros durante seis meses. Após avaliar-se a necessidade de continuidade ou não do processo.

Gestor B: não informou os custos, mas disse que são 18 horas totais em 3 a 6 meses.

8. Após quanto tempo percebe-se o resultado do processo de coaching contratado?

Gestor A: Não há como obter um resultado preciso, mas espera-se que desde os primeiros encontros, os colaboradores envolvidos já comecem a promover mudanças em si próprios e no ambiente de trabalho para que a técnica tenha resultado. Irá mensurar-se esse sistema a cada duas semanas, podendo-nos afirmar que se espera um retorno rápido.

Gestor B: disse que a partir do mapeamento e avaliações já se permite observar uma tendência de resultados positivos para serem alcançados em até seis meses.

Análise dos dados

Os gestores que participaram da pesquisa conhecem o processo de coaching, porém, há uma certa generalização na resposta do Gestor B quando informa que coaching é também mentor. A literatura pesquisada esclarece que há uma linha tênue de diferença entre coach e mentor. Enquanto no primeiro pode ser visto como um patrocinador, com grande experiência profissional no campo de trabalho de seu cliente transmitindo suas experiências ao cliente, o segundo, acompanha e estimula seu cliente no desenvolvimento de sua performance com o objetivo de se alcançar suas metas.

Quanto à contratação do coaching as empresas nas quais os gestores trabalham, esses foram cautelosos na condução do processo.

Percebe-se que as expectativas referentes aos resultados do coaching são os mesmos apresentados pela literatura especializada: há uma necessidade premente na condução dos processos relacionados aos recursos humanos e a empresa resolve investir em coaching no intuito de melhorar as várias necessidades apresentadas. Os objetivos estavam claros para a empresa quanto à contratação.

Conforme respostas apresentadas, o coach é quem recebe o coaching, referindo-se aos cargos que foram indicados para participar do processo. Chama a atenção a interpretação por conta de conhecerem o processo, inclusive estarem participando dele.

Há uma preocupação com os custos relacionados ao investimento o que confirma as informações pesquisadas e disponíveis na literatura: “coaching não é um investimento barato em termos de custo ou tempo”. Porém, os resultados transformam a visão de custo em investimento por conta dos resultados alcançados e os próprios gestores corroboram com essa afirmativa.

De uma forma geral, os gestores aprovam e têm altas expectativas no tocante a melhoria dos trabalhos desenvolvidos pelos profissionais que recebem o coaching

5. Considerações Finais

Ao encerrar o presente trabalho e, ao apresentar as considerações finais relativas a este estudo vale resgatar os objetivos e o problema que nortearam a presente pesquisa. O trabalho pretendeu responder o seguinte problema: como o coaching pode ajudar os executivos nas empresas de forma a melhorar o trabalho dos gestores no tocante a melhor forma de coordenar as equipes de trabalho? O objetivo geral foi avaliar a eficiência de um programa de coaching de executivos para profissionais com nível de comando em organizações e de empresas que trabalham com essa ferramenta

Para subsidiar a teoria optou-se por uma pesquisa empírica. Os gestores que participaram da entrevista são profissionais que ocupam cargos executivos nas organizações em que trabalham. Tem formação acadêmica em nível de mestrado e conhecem a ferramenta estudada e apresentada nesse trabalho.

As respostas obtidas na entrevista confirmam todo o referencial teórico trabalhado no presente estudo. Pôde-se verificar na prática a importância dessa ferramenta para os gestores, as mudanças e como elas ocorrem na vida dos participantes, os resultados obtidos e o favorecimento de uma expectativa positiva em relação aos métodos adotados, a importância de se ter um planejamento de todo o processo, o retorno do investimento após determinado período, além da satisfação dos possíveis participantes e os ganhos e benefícios obtidos pela organização.

Logo, conclui-se que o presente trabalho atingiu seus objetivos propostos e respondeu a problemática levantada. Numa próxima etapa, a continuidade dessa pesquisa poderia ser efetuada trabalhando com um maior número de respondentes de forma a avaliar entre outros segmentos a importância dos processos de coaching aplicados em outras áreas.

Referências Bibliográficas

ARAUJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas 2001.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. São Paulo: Gente, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2006.

MILARÉ, Sueli. Intervenção Breve em Organizações: Mudanças em Coaching de Executivos. PUC, Campinas, 2008. Disponível em: www.puc.com.br/http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_busca/processaPesquisaPortal. Acesso em: 28 de outubro de 2009.

O' NEILL, Beth Mary. **Coaching treinando executivos: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios**. São Paulo: Editora Futura, 2000.