

O PROCESSO DE COACHING EXECUTIVO E EMPRESARIAL: PERCEPÇÕES DE GESTORES DE RECURSOS HUMANOS PSICÓLOGOS E DE OUTRAS FORMAÇÕES

Dione Nunes Franciscato¹; Vânia Rita Ferreira¹; Bruno Eduardo Procopiuk Walter²

RESUMO: *Coaching* é uma palavra de origem inglesa, que quer dizer “treinador”. Este termo vem sendo utilizado para uma atuação com executivos e empresas, provendo conhecimentos, conduzindo os participantes ao aprendizado e lhes proporcionando uma interação de descobertas de potencialidades e de habilidades. Desta forma, o *Coaching* contribui para resultados mais rápidos e com maior qualidade, além do descobrimento de novos talentos humanos. Os objetivos desta pesquisa foram: compreender o que é e como funciona o processo de *coaching* executivo e/ou empresarial e verificar o que os gestores, com formação em Psicologia ou não, conhecem e percebem sobre o tema. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de um roteiro de entrevista semi-estruturada elaborada pelos próprios pesquisadores. A pesquisa se desenvolveu com uma amostra de 4 profissionais que ocupam cargos de gestão em organizações da cidade de Maringá, sendo que 3 profissionais são formados em Psicologia e 1 com outra formação. Os dados obtidos foram analisados qualitativamente segundo Bardin (2002) e separados em seis categorias de análise: desenvolvimento das potencialidades; formação e experiência; visão sistêmica do processo e conhecimento; tomada de decisões; as vantagens do processo e gestão do equilíbrio pessoal e profissional. Os profissionais de modo geral concordaram que o foco do coach é desenvolver potencialidades, sendo primordial não só a formação, mas também a experiência e conhecimento. Contudo, houve divergência de opiniões entre psicólogos e profissionais de outra formação quanto à gestão de equilíbrio pessoal e profissional e as vantagens do processo.

PALAVRAS-CHAVE: *Coach*; Desenvolvimento de pessoas; Percepções de *coaching*.

1 INTRODUÇÃO

Coaching é uma palavra de origem inglesa com diversos significados, tendo em vista que apareceu no final do século XX, com a globalização onde se difundiu a preocupação com o auto-desenvolvimento profissional e espiritual. Segundo Krausz (2007) *Coaching* é uma atividade profissional em construção, uma arte que exige sutileza de quem a pratica e técnicas amparadas na expansão do conhecimento científico, particularmente do comportamento humano, dos processos de aprendizagem e do conjunto de fatores socioculturais que atuam num determinado contexto. Para Araújo (1999), *coaching* trata-se de uma liderança refinada, que ao se concentrar no desenvolvimento de pessoas, fortalece o capital humano das organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade, ou seja, o treinador está trabalhando com uma melhor ferramenta para desenvolver profissionais que não sabem totalmente do que são capazes. O *coaching* lidera ensinando, agregando valor humano, reconhecendo o potencial do outro, descobrindo os talentos humanos e desenvolvendo as pessoas. O *coaching* surge como uma opção de inserção e atuação do psicólogo organizacional e do trabalho nas organizações, orientando pessoas que ocupam cargos de liderança. O *coaching* constitui-se como um campo de trabalho em desenvolvimento (ASCAMA, 2004).

¹ Acadêmicos do Curso Psicologia do Centro Universitário de Maringá – CESUMAR, Maringá – PR. Programa de Iniciação Científica do Cesumar (PICC). dione_mga@hotmail.com ; fr_vania@hotmail.com

² Orientador e docente do curso de Psicologia do Centro Universitário de Maringá – CESUMAR. bruno14@gmail.com

Os psicólogos atuando nesta emergente atividade de *coaching*, mas precisam esforçar-se em promover o entendimento do *coaching* como novo campo de atuação, procurando conhecer as competências dos profissionais que passam pelo processo, identificando as lacunas a serem preenchidas quanto aos seus conhecimentos, habilidades e atitudes e habilidades, para se tornarem profissionais melhores. Diversos profissionais de diferentes formações têm atuado como *coaches*. No entanto, os psicólogos possuem uma singular qualificação para atuarem como *coach*, devido a sua formação voltada à compreensão do ser humano. (ASCAMA, 2004).

Os objetivos desta pesquisa foram: compreender o que é e como funciona o processo de *coaching* executivo e/ou empresarial e verificar o que os gestores, com formação em Psicologia ou não, conhecem e percebem sobre o tema.

2 MATERIAL E MÉTODO

Para a realização da pesquisa, foi levantado um inventário bibliográfico sobre o tema *Coaching* Executivo e Empresarial, além da elaboração de um roteiro de entrevista semi-estruturada contendo dez perguntas abertas, sendo que através destas podemos investigar a percepção dos profissionais de Psicologia Organizacional e do trabalho e de outros profissionais, compreendendo como funciona este processo. Foram os sujeitos dessa pesquisa, cinco profissionais, sendo Três deles, psicólogos organizacionais e do trabalho e o outro profissional que tem outra formação.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados com os entrevistados receberam um tratamento dentro dos moldes de análise qualitativa. Estes foram analisados segundo os princípios metodológicos para análise qualitativa que Bardin (2002) propõe e também através do uso da literatura sobre o tema *Coaching* Executivo e Empresarial.

Para Bardin (2002, p. 38) a análise de conteúdo refere-se a “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Tais procedimentos são criteriosos, com muitos aspectos observáveis, mas que colaboram bastante no desvendar dos conteúdos de seus documentos. Analisando as falas dos sujeitos foi possível observar seis categorias de respostas que no presente trabalho denominaremos de fatores. Estes fatores serão respectivamente analisados e discutidos, sempre observando a diferença entre as falas dos profissionais que fazem parte da psicologia e os que não são da área da psicologia. Os fatores são os seguintes:

FATOR 1 – DESENVOLVIMENTO DAS POTENCIALIDADES

FATOR 2 – FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA

FATOR 3 – VISÃO SISTÊMICA DO PROCESSO E CONHECIMENTO

FATOR 4 – TOMADA DE DECISÕES

FATOR 5 – AS VANTAGENS DO PROCESSO

FATOR 6 – GESTÃO DO EQUILÍBRIO PESSOAL E PROFISSIONAL

FATOR 1 – DESENVOLVIMENTO DAS POTENCIALIDADES

O primeiro fator de resposta analisado neste trabalho é o desenvolvimento das potencialidades. Segundo Clutterbuck (2008), o *Coaching* é uma atividade feita com alguém e não feita para alguém. Assim a responsabilidade para fazer com que este processo de aprendizagem funcione é repartida entre *coach* e o *coachee*. Ao iniciar o processo do *Coaching*, é relevante que o *coachee* traga para o *coach* suas necessidades

primordiais a serem trabalhadas, desta forma, este poderá ter um ponto de partida concreto no trabalho do desenvolvimento das potencialidades de seu treinando. Na amostra estudada, foi possível observar a diferença no foco que cada profissional atribuiu ao desenvolvimento das potencialidades dos *coachee*. Os profissionais que não são da área da psicologia focam mais na avaliação visando saber o que os *coachee* precisam ser desenvolvidos, focando assim, o processo de uma forma mais racional. Por outro lado, os psicólogos visam o aprimoramento/desenvolvimento das potencialidades que o sujeito possui e aquelas que o mesmo identificou que precisa ser desenvolvida.

Fala do sujeito 4 – Administrador: “O processo de *Coaching* visa a fortalecer os pontos fracos de uma equipe/pessoa e potencializar seus talentos. Os perfis das pessoas serão avaliados a fim de verificar se as pessoas estão nos lugares certos e utilizando seus talentos...” (sic)

Fala do sujeito 1 – Psicólogo: “... ações no sentido de desenvolvimento e/ou aprimoramento de suas próprias competências...” (sic)

Para Araújo (1999), o *coach* lidera ensinando, agregando valor humano, reconhecendo o potencial do outro, descobrindo os talentos humanos e desenvolvendo as pessoas, ser líder significa desenvolver habilidades, competências e talentos internos. Um líder precisa ter ou saber como conquistar oportunidades que aparecem em sua vida, aproveitando-as e valorizando-as ao máximo quando essas aparecem.

FATOR 2 – FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA

O segundo fator de resposta analisa a importância da formação e experiência para as pessoas que serão *coach*.

Fala do sujeito 1 – Psicólogo: “acredito que o profissional que tiver um histórico e dedicação a seu trabalho consegue justificar a importância deste trabalho” (sic)

Fala do sujeito 2 – Psicólogo: “... é preciso primeiro verificar se o profissional é certificado, com curso reconhecido no Brasil e no exterior. Segundo, deve-se saber se ele fez vários processos e se tem experiência”. (sic)

Fala do sujeito 3 – Psicólogo: “A pessoa que quer ser *coach* deve ter vivido em uma empresa ou ter conhecimento da área”. (sic)

Fala do sujeito 4 – Administrador: “a experiência do profissional é primordial. Dela depende o sucesso ou não do uso desta ferramenta”. (sic)

Podemos observar que os profissionais *coach* precisam ter uma ampla experiência nas organizações do mundo do trabalho, pois irão se deparar com diversas situações em que terão que direcionar o *coachee* para uma ação imediata, desenvolvendo sua potencialidade na resolução de conflitos específicos. Para que o líder consiga executar um bom trabalho atingindo suas metas e objetivos com o *coachee*, é necessário que ele tenha experiência em processos que constituem forças internas e externas de ação situacional, promovendo seu desenvolvimento. É primordial que o *coach* tenha domínio do processo sobre o treinando, por sua vez, se torna necessário uma sólida base de formação e experiência.

FATOR 3 – VISÃO SISTÊMICA DO PROCESSO E CONHECIMENTO

O terceiro fator de resposta evidencia que o *coach* precisa ter uma visão sistêmica de todo o processo, além do conhecimento para aplicação desta ferramenta.

Fala do sujeito 3 – Psicólogo: “O *Coaching* é uma visão advinda do conhecimento... ela infere a respeito de tudo, ela faz a comunicação de todos os assuntos, para todas as suas áreas... o processo de *Coaching* é um processo de ampliação de horizonte”. (sic)

Fala do Sujeito 4 – Administrador: “É importante que o profissional tenha vivido em diversas empresas, de diferentes tamanhos e atividades, para poder dividir e aplicar os conhecimentos adequados a cada situação.” (sic)

Com relação às falas do sujeito, ambos concordam que o profissional *coach* necessita ter uma visão sistêmica do *coaching*, além de um conhecimento adquirido ao longo de suas experiências.

Segundo Krausz (2007), o *Coaching* Executivo e Empresarial adota uma abordagem sistêmica, focaliza o cliente (*coachee*) como parte do seu contexto de trabalho, considerando os aspectos que facilitam, e/ou restringem o equacionamento da problemática a ser trabalhada. Trata-se, pois, de uma relação de parceria entre *coach* e *coachee*, na qual ambos contribuem ativamente para a obtenção dos resultados desejados ou esperados.

FATOR 4 – TOMADA DE DECISÕES

O quarto fator da amostra indica que o *coach* busca identificar junto ao *coachee* estratégias para melhor tomada de decisão, considerando que nem sempre a dificuldade encontrada pelo *coachee* é o ponto chave para ser trabalhado neste fator.

Fala do Sujeito 2 – Psicólogo: “Tem-se uma queixa, mas às vezes essa queixa não é realmente aquilo que ele deveria melhorar... obter melhores resultados....como tomada de decisões...” (sic)

Fala do Sujeito 4 – Administrador: Demonstrar a esta equipe/pessoa que seu conhecimento está limitando suas ações e decisões é o grande desafio do profissional”. (sic)

De acordo com Cury (2009) o foco do *coaching* é “despertar” este potencial inato que existe no *coachee*, para ele mesmo possa tomar as decisões em sua vida, decidir qual o melhor caminho a seguir e principalmente e: ter a certeza de suas forças potenciais, para enfrentar qualquer obstáculo que possa surgir em sua caminhada futura”.

FATOR 5 – AS VANTAGENS DO PROCESSO

No quinto fator foi encontradas vantagens e diferenças entre profissionais que tem a formação em psicologia e os que não são desta área.

Fala do Sujeito 1 – Psicólogo: As vantagens é a descoberta pessoal/autoconhecimento. Reflexão sobre os pontos fracos e qualidades. Aumento da capacidade de se responsabilizar pela própria vida. Estrutura é foco. Alinhar meta e missão pessoais com a meta e missão da organização. “Clareza, ação e realização.” (sic)

Fala do Sujeito 2 – Psicólogo: “As vantagens é que a pessoa se torna mais responsável por si, pelas suas escolhas, pelos seus projetos dentro e fora da empresa.” (sic)

Fala do Sujeito 4 – Administrador: “As grandes vantagens são: resultados à médio prazo, melhor desempenho da equipe/pessoa, investimento compatível”. (sic)

A vantagem do processo de *coaching* para os profissionais que são psicólogos é que o *coachee* estará reconhecendo em si suas potencialidades a serem trabalhadas. Por sua vez, o *coach* deverá ter o cuidado em identificar no processo de *coaching* se o *coachee* emite sinais de um trabalho de cunho terapêutico, ou seja, considerando a complexidade do ser humano em que mesmo em um ambiente organizacional suas questões pessoais também estão presentes. Segundo Clutterbuck (2008), “o *coaching* eficiente também precisa de um razoável conhecimento e entendimento da psicologia e do comportamento humano para poder reconhecer os sinais de perigo e encaminhar seus *coachees* a profissionais dessas áreas. Em contrapartida, o administrador tem um foco voltado em resultados, considerando o custo benefício do processo.

FATOR 6 – GESTÃO DO EQUILÍBRIO PESSOAL E PROFISSIONAL

O sexto fator de resposta analisado foi a capacidade de o coach conseguir fazer a gestão do equilíbrio pessoal e profissional.

Fala do Sujeito 1 – Psicólogo: “Aumentando assim, suas habilidades para produzir resultados para si e para a empresa.” (sic)

Fala do Sujeito 2 – Psicólogo: “... vou trabalhar todas as áreas, trabalhar ele como um indivíduo completo e integral.” (sic)

Fala do Sujeito 4 – “Com a melhora e o reconhecimento do colaborador sua vida profissional tender a ficar muito melhor e por conseqüência sua vida pessoal entra em equilíbrio.” (sic)

Segundo Clutterbuck (2008), “em muitos casos, acontece de o *coachee* precisar de mais de um tipo de ajuda, contando então com um coach de negócios que o ajude a resolver problemas de estratégias e uma ampla gama de questões de desenvolvimento pessoal, e também com um *coachee* psicológico que trate de alguns padrões específicos de comportamento que o impedem de realizar plenamente seu potencial.” Na gestão do equilíbrio pessoal e profissional, os profissionais da psicologia focaram suas respostas em um trabalho integral do *coachee*, considerando tanto aspectos pessoais quanto profissionais, porém primeiramente o resultado seria no âmbito pessoal. Por outro lado, o administrador relata que a melhora pessoal é uma conseqüência do melhor desempenho profissional, trazendo uma visão mais racional do profissional de *coaching*.

4 CONCLUSÃO

Nesta pesquisa foi evidenciado que tanto os psicólogos como os profissionais com outra formação, possuem uma visão focada em desenvolver as potencialidades e melhorar as habilidades dos *coachees*; também estão preocupados em melhorar seu desempenho profissional e estar contribuindo com todo o processo de *coaching*.

Por outro lado, foi observado que os profissionais com a formação de psicologia possuem uma vantagem e uma desvantagem devida sua formação, que tem seu foco na subjetividade do ser humano. A vantagem em entender a subjetividade do ser humano no processo de *coaching* é que o psicólogo pode identificar fatores psíquicos que precisam ser trabalhados com a ajuda de profissionais especializados em processo clínico terapêutico. A desvantagem em entender a subjetividade do ser humano é que no processo de *coaching* muitas vezes esta precisa ser deixada de lado, pois o trabalho do coach é intenso, objetivo e focado em resultado. Outros profissionais que não tem essa formação possuem uma percepção mais metódica do resultado, porém ao se deparar com um fenômeno de ordem psicológica se não entender a subjetividade humana acabará tendo dificuldade com o processo de *coaching*.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Ane. **Coach um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Gente, (1999).

ASCAMA, Mirtha Juana Orrillo. **Atuação do psicólogo e de outros profissionais no coaching em organizações de trabalho**. Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina. Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva Florianópolis 2004. <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PPSI0137.pdf>> acesso em 08 de junho de 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

CLUTTERBUCK, David. **Coaching Eficaz – como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados**. São Paulo: Editora Gente, 2008.

CURY, Thiago. **Coaching para gestão de metas e sonhos**. 27/08/2009. <<http://www.webartigos.com>> acesso em 28/08/2010.

KRAUSZ, Rosa E. **Coaching executivo e empresarial: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007