

COACHING: MODISMO OU UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS QUE VEIO PARA FICAR?

Vanessa Albertinence Lopez¹

Resumo: Este artigo científico visa a responder, por meio de revisão bibliográfica, se o *Coaching* é uma ferramenta de desenvolvimento de lideranças que veio para ficar no universo da gestão de pessoas ou se não passa de modismo. A partir de dados de outros países e do Brasil, explicará os tipos de *Coaching* e sua importância. Com foco especial no *Coaching* para executivos, abordará suas características, a quem é destinado, formas de fazê-lo, dificuldades que podem atrapalhar o processo e o tipo de resultado que uma empresa pode obter a partir do uso deste tipo instrumento. Tentará, ainda, vislumbrar o futuro do *Coaching* no mundo da administração de empresas.

Palavras-chaves: Administração de Empresas. Gestão de pessoas. Coaching.

Abstract: This research aims to answer, through literature review, if coaching is a leadership development tool that is here to stay in the world of people management or is just hype. Based on data from other countries and Brazil, will explain the types of coaching and its importance. With special focus on coaching for executives, will discuss its features, to whom it is intended, ways to do it, difficulties that may hinder the process and the type of result that a company can get from the use of such instrument. Try also envisioning the future of coaching in the world of business administration.

Keywords: Business Administration. People Management. Coaching.

1 Introdução

É fato que o *coaching* é hoje uma realidade no cenário da gestão de pessoas não só no Brasil como no mundo. Este artigo científico visa a responder, por meio de revisão bibliográfica, se o *coaching* é uma ferramenta de desenvolvimento de lideranças que veio para ficar no universo da gestão de pessoas ou se não passa de modismo. Serão apresentados tipos de *coaching* e sua importância, enfatizando o *coaching* para executivos, suas características, seu público-alvo, as formas de fazê-lo, dificuldades que podem atrapalhar o processo e o tipo de resultado que uma empresa pode obter a partir do uso deste tipo instrumento.

As informações se repetem nas páginas eletrônicas das empresas que oferecem formação em *coaching* no Brasil e estão na ponta da língua de qualquer profissional da área

¹ Pós-graduanda em MBA Gestão Estratégica de Pessoas pela Estácio-Fargs e Bacharel em Comunicação Social – Jornalismo pela PUC-RS.

que pretenda vender o serviço que oferece: nos Estados Unidos são mais de 40 mil executivos que possuem *coaches*, segundo dados da Revista Fortune (LEWIS, 2012), e, no Reino Unido, 88% das organizações utilizam esta ferramenta, conforme a Bristol University². São informações de domínio público utilizadas no intuito de convencer os clientes - pessoas físicas ou jurídicas - a investirem nesta ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional, uma reconhecida parceira dos executivos. Ao colocar o termo *coaching* no Google, gera-se nada menos do que 344 milhões de resultados, em fevereiro de 2016.

No Brasil, o cenário não é muito diferente. Várias páginas eletrônicas sobre o tema (SOCIEDADE BRASILEIRA DO COACHING, 2016; FEBRACIS, 2016;) citam pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (MILARE; YOSHIDA, 2009) divulgada pela revista Você S/A (2009), realizada com 10 executivos que, após passarem por um processo de *coaching*, em sua totalidade, aperfeiçoaram sua capacidade de ouvir; 80% deles melhoraram a flexibilidade, 80% aprenderam a aceitar melhor as mudanças e 70% evoluíram a capacidade de se relacionarem. Estes sites também dizem que executivos que passaram por este treinamento melhoraram 90% sua produtividade, 80% se mostraram mais abertos a mudanças organizacionais e 70% conseguiram melhorar o ambiente e o relacionamento no trabalho, desta vez, segundo matéria da Folha de São Paulo (LIMA, 2015). Só a Sociedade Brasileira de *Coaching* (2016), que se anuncia como pioneira no tema no Brasil, e que atua desde 1999, informa em seu site que já formou mais de 15 mil alunos em *coaching*. Sem dúvida, um mercado em expansão.

No artigo *Competências e Habilidades na Aprendizagem Gerencial*, os autores revelam que o mercado de *coaching*, em 2011, movimentou cerca de 5 bilhões de reais no mundo, sendo que 93% das empresas dos Estados Unidos utilizaram o *coaching* naquele ano. Lembram que o estudo *Executive Coaching in Latin America*, de 2010, realizado pela Latin American Human Resource Partnership (LAHRP), com 182 empresas em 16 países latino-americanos, das quais 39 eram do Brasil, 84,6% já utilizaram *coaching* (MELO, MACHADO, MATOS, 2014). Segundo dados da Sociedade Brasileira de *Coaching* (2016), 84% das grandes empresas no Brasil aplicaram *coaching* em 2011.

A promessa de excelentes resultados e a ampla aceitação do *coaching* hoje no Brasil faz pensar mais longe. Claudio Shen, no artigo *O que fazer quando o Processo de Coaching não está funcionando?*, publicado no livro *Bíblia do Coaching* (2015, p. 65) afirma que, mesmo

² BRISTOL UNIVERSITY. **Coaching**. Disponível em: <http://www.bris.ac.uk/staffcounselling/services/coaching/> Acesso em: 12 jan 2016.

com o alto retorno do investimento em *coaching* para as empresas, seu maior benefício é o aumento dos resultados positivos nas diversas áreas de vida da pessoa a qual se submete ao processo.

Nesta perspectiva, este artigo pretende vislumbrar o futuro do *coaching* no universo da administração de empresas.

2 O *Coaching* e seus Tipos mais Comuns

Melo, Machado e Matos (2014, p. 6) destacam que a abordagem acadêmica do *coaching* é ainda recente e está em construção. Por isso, muitas perguntas ainda não possuem respostas e se torna tão difícil encontrar dados atuais e sistematizados sobre o tema. No entanto, é fato que o *coaching* tem crescido nos últimos anos e que tem se mostrado uma ferramenta eficiente nos processos de aprendizagem, liderança e desenvolvimento humano e organizacional.

Marshal Goldsmith (2010), no Prólogo do Livro *Coaching executivo para resultados: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais*, de Underhill, Mc Anally e Koriath, é elucidativo em sua colocação. Para ele, *coaches* executivos podem ajudar líderes a transpor o largo vão que existe entre entender o que fazer e realmente fazê-lo (GOLDSMITH, 2010, p. 15). Ele defende que o *coaching* pode ajudar líderes com alto potencial a se tornar grandes líderes.

Concordamos com isso e com a ideia de que o *coaching* tem o papel de desenvolver a capacidade de liderança, melhorar o trabalho em equipe, alinhar metas do profissional e da organização, de modo a elevar a produtividade e a qualidade de vida de quem se submete ao processo (FABOSSI, 2009). Na nossa concepção, o *coaching* ajuda o *coachee* a entender quais as atitudes ele deve tomar para chegar no patamar dos profissionais bem-sucedidos. É um processo que oferece ferramentas para que os líderes compreendam quais são suas competências e quais deficiências estão atrapalhando a obtenção de melhores resultados. Por meio de um plano de ação, com metas a serem atingidas, prazos e formas de avaliação e de comprovação do atingimento destas metas, pode sair de um ponto inicial até o um estado desejado de desempenho.

Em 2010, eram aproximadamente 40 mil *coaches* ao redor do mundo recebendo cerca de 1 a 2 bilhões de dólares de rendimento anual. Mas qual o motivo de tanto interesse despertado por esta ferramenta no universo da gestão de pessoas e da administração de empresas? Underhill, Mc Anally e Koriath (2010) respondem: “O *coaching* oferece uma opção de

desenvolvimento individualizada, sem afastar os líderes de seu trabalho” (p. 28). Os autores complementam a explicação ressaltando que o *coaching* pode ser uma forma de competir no mercado, ajudando a atrair e a reter talentos, tendo crescido nas organizações estado-unidenses por volta da década de 1990. Ajuda a corrigir problemas de desempenho, a acelerar o desenvolvimento de carreiras e a gerenciar transições de liderança (p. 37).

Embora haja diversas definições de *coaching* executivo, os autores escolhem a que diz que é o desenvolvimento “um para um” de um líder organizacional (UNDERHILL, MC ANALLY, KORIATH, 2010, p. 36). E é para desenvolver as capacidades de liderança de seus executivos que as empresas contratam os *coaches*. Na nossa concepção, isso significa que é possível ensinar um profissional a ser líder. Evidentemente, há profissionais que chegam ao mercado de trabalho mais prontos do que outros por conta de possuírem características comportamentais e talentos natos ligados às competências de liderança, mas um processo de *coaching* bem aplicado é capaz de mapear estas competências e ajudar a desenvolver aquelas mais frágeis.

Mesmo tratando neste artigo especificamente do *coaching* executivo, é importante, para não haver confusões, explicar outros tipos bastante comuns de *coaching*: o de carreira, o Life *Coaching* e o de conteúdo específico. Antes, é preciso explicar quem são os agentes que fazem parte do processo. O *coach* é o treinador, o agente que realiza o processo ao qual é submetido o *coachee*, aquele que recebe o treinamento.

O *Coaching* de Carreira ajuda o *coachee* a avaliar onde está sua carreira e para onde ela vai. Os autores ponderam que “enquanto as empresas querem usar *coaching* para desenvolver líderes, os líderes também vêem o *coaching* como uma ferramenta para ressaltar suas carreiras individuais” (UNDERHILL, MC ANALLY, KORIATH, 2010, p. 42). Acreditamos que esta seja uma via de mão dupla que retroalimenta o todo o sistema. No processo, tanto ganham as empresas quanto os executivos. No caso do *coaching* de carreira, o próprio profissional, que não precisa estar necessariamente numa posição de executivo, mas, sim, almejar crescer em sua carreira ou até trocar de profissão, por exemplo, pode procurar um *coach* por sua conta.

O Life *Coaching* foca em aspectos que vão além do profissional. Não é terapia, embora auxilie na busca do atingimento de um objetivo pessoal, como, por exemplo, vencer um desafio físico, correr uma maratona; mudanças de relacionamento; ou até, gerenciamento do tempo. Já o *coaching* de conteúdo específico ocorre para melhorar programas de treinamento tradicionais na linha de comunicação em público, alfabetização financeira, habilidades de comunicação, entre outros.

É importante ressaltar que, assim como não é terapia, *coaching* também não é mentoria. Para os autores, a mentoria é uma relação entre um mentor (alguém de dentro da empresa) e um aprendiz (um colega que recebe assistência):

O mentor disponibiliza tempo para ajudar o aprendiz, aconselhando-o ou ajudando-o a entender o ambiente de trabalho, a cultura, as políticas ou a sua nova posição; ou também lhe ensinando algo específico que possa ser útil para o seu trabalho. Frequentemente esse é um acordo voluntário entre as duas partes, que o administram sem a necessidade de um processo formal”. (UNDERHILL, MC ANALLY, KORIATH, 2010, p. 150).

Eles esclarecem que a mentoria é uma atividade adicional e que não requer qualificação específica para quem a desenvolve. Também não é remunerada, mas, em programas mais formais, podem trazer reconhecimento sob a forma de revisões de desempenho. Já o *coaching* é um serviço pago pela empresa.

Os autores defendem que os *coaches* facilitam o transporte de líderes do lugar onde se encontram para onde querem ir (p. 47). Vamos além ao sugerir que os *coaches* ajudam os líderes a ir para o lugar onde querem ou precisam ir. Isso porque, muitas vezes, a recomendação de um processo de *coaching* parte da própria empresa à qual o executivo está ligado. Aprofundando a questão, os autores esclarecem que, ao melhorar suas habilidades de *coaching*, os chefes podem ajudar seus funcionários em situações no trabalho e questões de gestão de desempenho (p. 146). Muitas empresas têm, por isso, investido em treinamentos para que os líderes atuem como *coaches*.

Então, podemos, também, separar os *coaches* em externos e internos. Os externos são contratados para cada encargo, cada processo de *coaching*, e os internos fazem parte do corpo profissional da empresa. O *coach* interno replica o alto impacto do *coaching* executivo externo a um custo mais baixo e disponibiliza um *coaching* melhor para encargos específicos ou uma cultura corporativa especial, explicam Underhill, Mc Anally e Koriath (2010, p. 153). Alertam, no entanto, para a necessidade de se levar em conta os desafios relacionados à experiência e à credibilidade enfrentados pelos *coaches* internos. O que significa que um *coach* interno pode ter de provar para os seus colegas que possui a qualificação e o preparo necessário para comandar um processo, além de que poderá ser desafiado a conquistar a confiança dos seus pares.

Um encargo de *coaching* envolve informações sigilosas, descobertas comportamentais e relatos profundos que podem expor o *coachee* e o próprio *coach*. Por isso são tão importantes os pressupostos de experiência e de credibilidade para o *coach*.

Na verdade, o sucesso de um encargo de *coaching* tem relação direta com a qualidade do serviço oferecido pelo *coach*. Embora haja várias ferramentas que possam ser usadas em um processo, não existe uma receita ou roteiro prontos que possam ser seguidos em todos os encargos de *coaching*. Cada situação é diferente, pois trata de seres humanos singulares. Logo, a inexperiência de um *coach* ou mesmo a falta de credibilidade dele dentro da empresa podem influenciar negativamente os resultados esperados. A implantação do *coaching* interno precisa ser precedida por um amplo trabalho de *endomarketing* que fortaleça a proposta e valorize os ganhos obtidos por meio do uso do *coaching*.

Alan Weiss, em *Coach de Ouro* (2012), explica que o projeto de *coaching* tem data para começar e para terminar e que existem muitas ferramentas alternativas que podem ser usadas, sendo que nem todas devem ser sempre usadas: depende de cada situação e do que cada cliente deseja atingir. O autor esclarece que é importante definir os prazos do projeto para evitar a armadilha da dependência:

Coaching significa transferência de habilidades e modificação de comportamentos, mas a codependência se cria quando o cliente procura você para tratar de praticamente todas as questões importantes, incluindo as que você já discutiu e resolveu no passado, o que indica que não ocorreu transferência de habilidades” (WEISS, 2012, p. 72).

Embora seja muito complicado que uma pessoa seja *coach* de si mesma, ao submeter-se a um encargo de *coaching*, o profissional aprende uma série de procedimentos que podem ser utilizados em outras situações profissionais que surgirem ao longo de sua trajetória. Isso significa que o líder terá condições de, a partir daquela experiência, replicar para outros desafios as soluções aprendidas, terá se tornado um multiplicador. Ele terá aprendido a aprender. A transferência de habilidades permite isso. No entanto, quando este processo não ocorre de forma eficiente, o líder permanece inseguro, precisando que o *coach* ratifique cada passo dado, cada decisão a ser tomada. O *coach* precisa preparar o *coachee* para a independência. Este é um dos principais desafios de todo processo.

3 Estigma Negativo ou Falta de Entendimento?

Weiss (2012) defende que utilizar um *coach* hoje é sinal de distinção e não mais de necessidade de ajuda corretiva. Ao longo de sua história, houve um período em que o *coaching* foi visto como a última oportunidade de sobrevivência para muitos executivos, o que teria deixado um estigma de que não era algo positivo na carreira de alguém receber a orientação de que precisaria se submeter a um encargo de *coaching*. Ao longo dos anos, esta visão distorcida foi sendo deixada de lado, até por conta dos resultados positivos que foram sendo acumulados por empresas e por pessoas.

Underhill, Mc Anally e Koriath (2010, p. 41) também lembram que inicialmente o *coaching* era utilizado para correção do desempenho de um funcionário que houvesse perdido o rumo. E sugerem que seja cada vez menos utilizado com este propósito. Lembram que ainda existem percepções negativas em relação à submissão ao processo, pois existem executivos seniores que pensam que ter um *coach* significa que estão dando sinal de fraqueza, que seu desempenho está sendo questionado ou até que correm o risco de demissão (p. 56).

Entendemos que o estigma negativo tenha relação com a falta de informação e entendimento do que é o *coaching* e do que significa para a carreira de um profissional ser escolhido por uma empresa para recebê-lo. Os autores sugerem que se estimule a percepção de exclusividade, informando aos executivos que eles foram especialmente selecionados para o processo. Vamos além e dizemos que se utilize a possibilidade de submissão a um processo de *coaching* como um prêmio a ser concedido aos líderes como forma de reconhecimento ao seu trabalho e de sensibilidade em relação ao seu potencial.

Weiss afirma que a lógica faz as pessoas pensarem, mas que a é a emoção que as faz agir (2012, p. 142). O *coaching* teria diferentes significados e motivadores para sua realização em cada indivíduo: o legado que deixará, o aumento do tempo livre que pode proporcionar, a diminuição do estresse, a descoberta de seus talentos, enfim, consequências pessoais e não apenas profissionais. Nesta linha, ele sempre defende, aliás, que o tempo livre é uma riqueza finita e maior do que o próprio dinheiro: “O segredo da riqueza é gerar tempo livre, e não trabalhar te morrer”.

O autor alerta para o fato de que o *coach* não precisa ser, necessariamente, melhor do que o *coachee* em sua área:

Você não tem que ser melhor do que a pessoa que está recebendo o *coaching* no que ela está tentando fazer. Simplesmente tem que ser hábil o suficiente em algum aspecto dessa atividade para melhorar a condição da pessoa.” (WEISS, 2012, p. 13)

Talvez esteja aí o diferencial do *coaching* em relação a outras ferramentas de desenvolvimento pessoal. Um bom *coach* para um jornalista não precisa ser necessariamente um jornalista bem-sucedido. É necessário que seja um profissional capaz de visualizar quais competências aquele jornalista precisa desenvolver para se tornar o líder, o executivo que deseja ser, e encaminhá-lo para a viabilização deste desejo. Ele vai ajudar o jornalista a, por exemplo, relacionar quais cursos ele precisa fazer para ampliar seus conhecimentos técnicos, de que forma ele pode agir para ampliar sua rede de relacionamentos profissionais, por meio de quais ações pode desenvolver aquelas competências relacionais que estão abaixo da média, etc. Enfim, ele precisa conduzir o processo, mas a realização e os resultados obtidos serão mérito do *coachee*. Isso porque as respostas às questões elaboradas pelo *coach* serão dadas pelo *coachee* e somente por ele. O *coach* não precisa saber as respostas, mas precisa dominar as perguntas certas as serem feitas.

4 Como Garantir Resultados

Underhill, Mc Anally e Koriath (2010) admitem que os maiores desafios para o *coaching* são os custos relativamente altos e a dificuldade de medir seus resultados (p. 30). Eles defendem a consistência do processo como forma de aumentar os resultados positivos do *coaching* (p. 129). Sugerem algumas ações, que destacamos:

- a) controles informais junto aos líderes a respeito de seus processos de *coaching*;
- b) exigência de que os *coaches* tenham um plano, forma de ação, que possa ser revisado ou examinado;
- c) que os *coaches* submetam relatórios escritos sobre o progresso;
- d) que alguém da empresa acompanhe os pontos-chave do processo na organizações onde trabalham;
- e) que os *coaches* sejam pagos com base no cumprimento das metas principais (pagamento parcial na entrega do plano de ação e final depois da realização da avaliação de resultados, por exemplo).

Além disso, propõem que sejam definidos aqueles pontos que não são negociáveis, como, por exemplo, preço padronizado, submissão por escrito de plano de ação, etc; e que sejam deixados alguns aspectos livres como a frequência das interações e os instrumentos que serão usados.

Os autores selecionam também alguns métodos para mensurar o impacto do *coaching* nas organizações: satisfação com o *coach* e líder (avaliação informal ou escrita), além de avaliações de melhoria; feedback 360 graus de follow-up (medindo o resultados por meio de vários avaliadores); impacto sobre os resultados de negócios; e medidas vinculadas à retenção. (p. 156).

Na nossa opinião, a mensuração dos resultados do *coaching* é importante por trazer argumentos consistentes para a defesa da utilização da ferramenta, principalmente no que tange a justificativas relacionadas aos investimentos necessários, tendo em vista os altos valores envolvidos. Esta coleta de informações também pode ajudar numa evolução no fornecimento de dados científicos e no amadurecimento da pesquisa em *coaching*. No entanto, entendemos que o fato de provocar mudanças comportamentais nos *coachees*, por si só, já justifica a escolha da ferramenta:

Quando bem-sucedido, os benefícios seguirão pelos meses e anos seguintes ao encargo. Insights e novos comportamentos costumam manter-se bem vivos. O executivo pode fazer algum *autocoaching* usando as informações e o processo aprendido durante a experiência. (UNDERHILL, MC ANALLY, KORIATH, 2010, p. 197).

Há, inclusive, casos de profissionais que voltam a se submeter a um processo de *coaching* ao longo de sua carreira para, justamente, reacender os novos comportamentos e insights, o que seria mais uma forma de retroalimentação de todo processo. Uma vez cliente, o *coachee* pode voltar ao processo, sempre que sentir necessidade.

Bons resultados estão diretamente ligados a bons treinadores. No livro *Coach de Ouro*, Alan Weiss (2012) reproduz uma entrevista feita com o sócio-gerente do Mandat Consulting Group, de Dortmund, na Alemanha, o Dr. Guido Quelle. O autor perguntou a Quelle quais eram os recursos e as qualidades fundamentais de um *coach* excelente. O especialista enumerou sete habilidades, identificadas a partir do trabalho em 300 projetos organizacionais diferentes, desenvolvidos em mais de cem empresas de diversas partes do mundo. Resumidamente, são elas (p. 199-200):

- a) experiência como consultor de gestão (o profissional deve ter condições e oferecer coaching, consultoria e implementação);
- b) foco constante no resultado (concentram-se nas metas de seus clientes e no resultado a ser atingido);
- c) não ser sicofanta (não ser puxa-saco e ser corajoso e instruído o suficiente para assumir e justificar um ponto de vista oposto ao do cliente de alto nível hierárquico);
- d) pensar enquanto fala (pensar com extrema velocidade e estar pronto para produzir um alternativa que ainda não tenha sido considerada);
- e) ter senso de humor (conseguir rir com o cliente, mesmo em situações que parecem problemáticas);
- f) estar disponível (oferecer várias opções para entrar em contato com ele e garantir uma resposta rápida);
- g) ser apaixonado pelo que faz (ser apaixonado pelo sucesso do cliente).

Na nossa concepção, este último tópico é a cereja do bolo. Um excelente *coach* trará melhores resultados para a empresa que o contratou por estar em busca e apaixonado pelo sucesso do seu cliente e não simplesmente preocupado com a remuneração que receberá como pagamento pela realização do encargo.

Melo, Machado e Matos (2014) avaliaram a influência do *coaching* no desenvolvimento de competências emocionais e habilidades gerenciais de gestores em uma empresa de serviços e registraram seu trabalho no artigo intitulado *O Coaching e o Processo de Desenvolvimento de Competências e Habilidades na Aprendizagem Gerencial*. Realizaram uma pesquisa entre janeiro de 2013 e fevereiro de 2014 com os cinco principais líderes e constataram melhoria de padrões cognitivos, emocionais e comportamentais:

Inicialmente, constatou-se maior influência positiva nas competências autoconfiança, autocontrole emocional (pessoais) e trabalho em equipe e empatia (sociais), através da análise multidirecional, antes e depois do *coaching*. Verificou-se, nos depoimentos escritos pelos gestores, tanto no decorrer das sessões como no final da aplicação do *coaching*, evidências pontuais em relação a melhorias, no que tange às competências emocionais, com ênfase nas pessoais, como maior autoconfiança, otimismo, iniciativa, autocontrole emocional, adaptabilidade; em relação às competências sociais, a competência adquirida citada foi a empatia. (p. 11)

A pesquisa comprovou a relação direta entre *coaching* e aumento da autoconfiança e autocontrole emocional, mudanças profundas nos sentimentos daqueles líderes analisados

provocadas por uma ação que, ao todo, levou apenas treze meses. Isso sem falar na melhoria do trabalho em equipe e da capacidade de os líderes se colocarem no lugar dos seus colaboradores. Resultados extremamente significativos.

A garantia de bons resultados, no entanto, passa por evitar algumas situações que tem provocado a interrupção ou a descontinuidade dos processos, segundo pesquisa de Motter Junior (2012) que trata do *coaching* no Brasil, e que integra sua dissertação de mestrado intitulada *A Dimensão do Sucesso em Coaching: uma análise do contexto brasileiro*. São elas:

- a) evidências da participação equivocada do *coach*;
- b) o *coach* é responsável por problemas específicos de relacionamento com o *coachee*, como, por exemplo, não há clareza no entendimento dos benefícios do processo, suporte na definição de metas, etc;
- c) falta de dedicação e inexperiência do *coach*, o que provocaria uma quebra de confiança;
- d) situações de contribuição negativa por parte do *coachee*.

Ou seja, mais uma vez a questão da qualidade profissional do *coach* aparece como o divisor de águas entre um bom processo de *coaching* e um ruim. É o *coach* que poderá reverter quadros adversos e garantir que o *coachee* caminhe para seu estado desejado.

Outra condição que pode atrapalhar os resultados é o fato de o *coachee* não atender os pré-requisitos necessários ao encargo. Isso não significa que o processo esteja condenado ao fracasso, mas é importante que o *coach* dê uma atenção especial aos profissionais que desejarem se submeter ao encargo e que, em um encontro que pode ser chamado de zero, por exemplo, procure detectar se o futuro *coachee* possui alguma das seguintes características. Assim, o *coach* poderá estar preparado de forma adequada para o desafio (SHEN, 2015, p. 69-73) se encontrar clientes que sejam:

- a) pessoas que frequentemente não completam seus planos;
- b) pessoas que se recusam a assumir a responsabilidade pelos seus atos, que delegam suas próprias responsabilidades ou quando se resignam a se colocar na posição de vítimas da situação;
- c) pessoas que se negam a serem confrontadas, desafiadas, interrompidas e/ou questionadas;

- d) pessoas que foram forçadas ao processo de *coaching* pela organização sem receber informações antecipadas sobre os objetivos do mesmo;
- e) pessoas que frequentemente alteram suas metas/tarefas das sessões ou apresentam novos problemas não correlacionados com o estado desejado contratado;
- f) *coachee* que apresenta dependência em relação ao *coach*, situação que se percebe através da falta de ação sem consentimento do *coach* e/ou a percepção do o *coach* estar realizando a maior parte do trabalho nas sessões;
- g) *coachee* que tem um problema de ordem psicológica (ansiedade, depressão, estresse, entre outros), e que está afetando seu desempenho e habilidade de aprender ou mudar dentro do Processo de *Coaching*.

É importante ressaltar que estas são situações que podem diminuir os efeitos positivos do processo de *coaching* ou até impedir sua realização. A forma de solução do problema vai depender a capacidade de percepção, da resiliência e da eficiência do *coach*.

Allan Weiss (2012) dá uma pista em seu livro, ao defender o desejo de perfeição como um pecado mortal no *coaching* (p. 171): “A vida tem a ver com sucesso e não com perfeição”. A este pecado ele une a baixa autoestima e a recusa de ver o *coaching* como um negócio e tratá-lo como uma vocação. Ele diz que se juntarmos estes três pecados, nunca nos sentiremos com sucesso suficiente e sempre acharemos que nunca foi bom o suficiente aquilo que fizemos, que nunca fizemos o melhor: “Se a vida fosse uma questão de perfeição, nenhum avião jamais voaria, nenhuma fala jamais seria completada, nenhuma vida seria melhorada. E ninguém jamais seria feliz.”(p. 171).

Entendemos que os bons resultados estão diretamente relacionados com o sucesso, e ele é menos do que a perfeição, mas é, antes de qualquer coisa, um sucesso. Traduzindo para um exemplo prático: um executivo tímido que, por meio do processo de *coaching*, melhora seu desempenho no relacionamento com a mídia, passa a conseguir conceder melhores entrevistas, obtém sucesso em sua mudança de comportamento, o que não significa que nunca mais vá ter problemas ao falar com a imprensa e que vá fazer isso como faria um jornalista. Isso significa que ele não conseguiu um resultado perfeito, mas atingiu o sucesso naquilo que objetivava. Ponto para o *coaching*.

5 Considerações Finais

Assim como Underhill, Mc Anally e Koriath (2010), acreditamos que o *coaching* executivo não é uma questão de moda, “mas um suporte principal permanente no desenvolvimento do mercado” (pg 33). É uma ferramenta que chegou, amadureceu e está se consolidando para ficar.

Os estudiosos levantaram que, em 2010, 63% das empresas estudadas por eles esperavam aumentar seu uso de *coaching* executivo nos próximos cinco anos. Mais interessante ainda foi o fato de que, entre os clientes do processo, 92% dos líderes que receberam *coaching* afirmaram que contratariam um *coach* novamente, quando fosse propício (pg. 33). Sem dúvida, mais uma situação em que o próprio processo retroalimenta o ciclo. A partir de experiências bem-sucedidas, divulgadas no boca a boca, o *coaching* se tornou um instrumento de desejo não só de executivos, mas de todo líder em potencial.

O *coaching* tem ainda um longo caminho a percorrer. É um mercado em expansão que pode, e deve, chegar, nos próximos anos, às organizações governamentais sedentas por eficiência e estímulos externos. Empresas públicas também trabalham com o sistema de lideranças e estas lideranças precisarão estar cada vez mais preparadas para os desafios de fazer mais com menos recursos financeiros e humanos.

O *coaching* será uma ferramenta bastante útil no sentido de reinventar a administração pública, pois, conforme Underhill, Mc Anally e Koriath (2010), pode influenciar o desempenho e a cultura de uma empresa, desde que aplicado como componente integrada à estratégia de aprendizagem e com o apoio de lideranças seniores (p. 55). A administração do setor público está ávida por mudanças e soluções que aumentem o engajamento dos servidores e, com isso também, os bons resultados e o retorno para a sociedade na forma de serviços eficientes.

Nas organizações que enxergam o *coaching* positivamente, há, frequentemente, mais líderes pedindo treinamento do que dão conta de oferecer. Ou seja, os líderes sentem orgulho de terem sido escolhidos para receber o *coaching* executivo, vendo-o como um sinal de comprometimento da empresa com a sua carreira e o seu futuro, esclarecem Underhill, Mc Anally e Koriath (2010, p. 49), de forma bastante eficiente. Ou seja, o *coaching* passou a ser um benefício que as empresas oferecem aos seus líderes, assim como bonificações, planos de saúde, auxílios moradia, premiações, etc. Um benefício com o diferencial de que traz um valor agregado bastante elevado por tratar de mudanças comportamentais, de melhorias nos relacionamentos, na forma de trabalhar. Um valor que é para sempre, que passa a ser do

coachee, e que o profissional poderá levar para qualquer empresa em que for trabalhar. Um benefício que poderá carregar ao longo da sua vida.

O *coaching* insere um diferencial nos profissionais aos quais se submetem ao processo. Como diria Arthur Bender, no livro *Personal Branding: construindo sua marca pessoal*, “[. . .] nenhuma marca bem-sucedida atingiu o sucesso por ser normal. O sucesso está ligado à criação de algo novo, diferente” (2009, p. 99). Seguindo esta linha de raciocínio, uma das mais importantes consequências do *coaching*, ao nosso ver, está em proporcionar aos *coachees* mudanças de atitude e de comportamento numa linha evolutiva que os torna sujeitos singulares e percebidos pelo mercado como profissionais-marcas bem-sucedidos. Eles se tornam diferentes e conseguem fazer com que os outros vejam isso, aumentando, conseqüentemente, o valor de seu passe. O *coaching* veio para ficar porque agrega valor aos profissionais que a ele se submetem. É um processo que nos ajuda a lembrar, sempre, que não devemos procurar a perfeição, mas, sim, o sucesso. Simples assim.

REFERÊNCIAS

BENDER, Artur. **Personal branding: construindo sua marca pessoal**. São Paulo: Integre, 2009.

FABOSSI, M. **A essência do líder Coach: conduzindo pessoas e organizações ao sucesso**. São Paulo: Abba, 2009.

FEBRACIS. **Federação Brasileira de Coaching Integral Sistêmico**. Disponível em: <<http://www.febracis.com.br>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

GOLDSMITH, Marshal. Prólogo. In: UNDERHILL, Brian O.; MC ANALLY, Kimcee; KORIATH, John J. **Coaching executivo para resultados: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais**. Osasco: Novo Século, 2010.

LEWIS, Katherine Reynolds. Career coaches: when are they worth their salt? **Fortune**, 6 nov 2012. Disponível em: <<http://fortune.com/2012/11/06/career-coaches-when-are-they-worth-their-salt/?iid=sr-link9>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

LIMA, Diego Iwata. Novos 'coachings' prometem de melhora na nutrição a aprovação em concursos. **Folha de São Paulo: Empregos e carreiras**. 29 nov. 2015. Disponível em: <<http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/2015/11/1712253-novos-coachings-prometem-de-melhora-na-nutricao-a-aprovacao-em-concursos.shtml>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

MELO, Leonice Holanda Alves de; MACHADO, Diego de Queiroz; MATOS, Fátima Regina Ney. *O Coaching e o Processo de Desenvolvimento de Competências e Habilidades*

na Aprendizagem Gerencial. In: SEMEAD Seminários em Administração, 17, 2014. **Anais...**, São Paulo: Universidade de São Paulo, out. 2014.

MILARE, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Medici Pizão. Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 14, n. 4, p. 717-727, out./dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722009000400012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 fev. 2016.

MOTTER JUNIOR, Mario Divo. **A Dimensão do Sucesso em Coaching**: uma análise do contexto brasileiro. 2012. Dissertação (Mestrado). São Paulo: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2012.

SHEN, Claudio. O que fazer quando o Processo de Coaching não está funcionando? In: ROMA, Andréia (Coord.). **Bíblia do Coaching**: profissionais da área do coaching apontam caminhos e estratégias sobre o poder desta ferramenta para alcançar o sucesso na vida pessoal e profissional. São Paulo: Leader, 2015.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. Disponível em: <<https://www.sbCoaching.com.br>>. Acesso em 12 jan. 2016.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **Saiba qual é o cenário atual do mercado de Coaching no Brasil e no Mundo**. 2013. Disponível em: <<http://www.sbCoaching.com.br/blog/tudo-sobre-Coaching/como-anda-o-mercado-de-Coaching/>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

UNDERHILL, Brian O.; MC ANALLY, Kimcee; KORIATH, John J. **Coaching executivo para resultados**: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. Osasco: Novo Século, 2010.

VOCÊ S/A. Abril, 2009. Disponível em: <<http://vocesa.uol.com.br/canal/acervo/>> Acesso em: 12 jan. 2016.

WEISS, Alan. **Coach de ouro**: como alcançar o sucesso em uma atividade atraente e rentável. Porto Alegre: Bookman, 2012.