



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

COACH: SER OU NÃO? EIS A QUESTÃO...

ANELITA DE LOURDES CASQUEL
RA 985123/0

PROF. ORIENTADOR: HOMERO REIS

Brasília/DF, Novembro de 2007

ANELITA DE LOURDES CASQUEL

COACH: SER OU NÃO? EIS A QUESTÃO...

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof. Orientador: Homero Reis; M.Sc.

Brasília/DF, Novembro de 2007

ANELITA DE LOURDES CASQUEL

COACH: SER OU NÃO? EIS A QUESTÃO...

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof. Orientador: Homero Reis; M.Sc.

Banca Examinadora:

Prof. Homero Reis
Orientador

Prof. Luís Antonio Pasquetti
Examinador

Prof. Rogério Lopes Sinotti
Examinador

Brasília/DF, Novembro de 2007

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família,
fator preponderante para eu ser quem sou
e ter chegado até aqui.

Ao meu pai, à minha mãe e aos meus irmãos,
pelo amor, amizade e apoio incondicionais.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Homero Reis,
orientador, amigo e referência
para minha vida profissional futura.

À Keilla Maria Slugala Resende,
minha grande amiga, sócia e parceira,
que me faz aprender a cada dia
o conceito da verdadeira amizade.

Ao empresário Wilson Brasil,
meu melhor amigo, meu *coach*, minha inspiração...
O primeiro passo para eu estar aqui
foi na empresa dele...

À Lucy Fernandes,
amiga até debaixo d'água...

À Kira,
minha companheirinha em momentos importantes.

Aos meus amigos da espiritualidade,
sem os quais eu não teria chegado até aqui!

Quase todo mundo pode aprender
a pensar ou a acreditar ou a saber,
mas nem um único ser humano
poder ser ensinado a ser.
Por quê?
Porque sempre que você pensar
ou acreditar ou souber,
você está sendo muitas pessoas
mas, no exato momento em que
você estiver sendo,
você não é ninguém
exceto você mesmo.
Ser ninguém - exceto você mesmo -
num mundo que está
fazendo de tudo para
torná-lo outra pessoa,
significa lutar a mais dura batalha
que qualquer ser humano pode lutar,
e nunca parar de lutar...
Isso parece sombrio? Não é.
É a vida mais maravilhosa que há na terra.

E. Cummings

RESUMO

A presente monografia tem por objetivo apresentar os fundamentos teóricos do *coach* como programa para formação profissional na carreira administrativa. Para tanto, faz um estudo sobre o conceito de carreira e suas novas tendências, sobre os conceitos de *coach* e *coaching*, comparando com liderança e gerenciamento, apresenta o perfil e as características do profissional *coach* e algumas orientações sobre o processo de formação do *coach* enquanto carreira. A pesquisa bibliográfica utilizada para o desenvolvimento desse trabalho revela uma importante mudança conceitual no que se refere à carreira e gestão de carreira. Mostra que a falta de preparo e de auto-conhecimento dos novos profissionais que ingressam no mercado de trabalho contribuem para a construção de uma carreira frustrada e aquém do potencial adormecido desses profissionais. Nesse contexto em que o profissional tende a se tornar dono de sua carreira e responsável por ela, dispensando o paternalismo empresarial vigente até então, surge o *coach* como uma interessante e promissora opção para a formação profissional na carreira administrativa. É uma atividade relativamente nova no Brasil e gradativamente vem conquistando espaço e importância nas organizações. O processo de *coaching*, desenvolvido e aplicado pelo profissional *coach*, é uma importante ferramenta que vem sendo cada vez mais utilizada pelas organizações e seus executivos que buscam otimizar resultados com eficiência e eficácia, conciliando a realização profissional e pessoal com o sucesso das organizações em que atuam. Apesar de ainda não existir no Brasil um curso de graduação específico para a formação em *coach*, existem várias empresas de consultoria e treinamento que oferecem cursos de capacitação em *coach*. Assim sendo, a maioria dos profissionais que atuam hoje como *coach* se formam em Psicologia, Administração e cursos afins para depois se especializarem em *coaching*. *Coach*: ser ou não, eis a questão conclui que ser *coach* é um desafio, um dom, talvez até uma vocação. Nem tanto pelo processo de formação em si, mas principalmente pelas características intrínsecas ao profissional *coach*. Além de uma escolha, ser *coach* pode ser uma missão, quando se considera a grandeza e a importância do *coaching* na vida das pessoas, desde que realizado com responsabilidade, respeito e comprometimento.

Palavras-chave: Carreira. *Coach*. *Coaching*. Formação profissional. Liderança.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRACEM: Associação Brasileira de *Coaching* Executivo e Empresarial

BAC: Associação Brasileira de *Coaching*

BCI: *Behavioral Coaching Institute*

ECA: *European Coaching Association*

ICA: *International Coach Academy*

ICC: *International Coaching Council*

ICC: *International Coaching Community*

ICF: *International Coach Federation*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	13
2.1 Algumas considerações sobre carreira.....	13
2.2 Algumas considerações sobre <i>coach</i>	16
2.3 Algumas considerações sobre <i>coaching</i>.....	18
2.3.1 Os diferentes tipos de <i>coaching</i>.....	20
2.3.2 A diferença entre <i>coaching</i>, liderança e gerenciamento	21
2.4 Como se tornar <i>coach</i>: características e formação do profissional <i>coach</i>. 26	
2.4.1 O processo de formação profissional do <i>coach</i>.....	30
2.5 Por que ser <i>coach</i>?	32
3 CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

Ser ou não ser, eis a questão. De acordo com Santiago (2006), esta máxima shakesperiana declara uma dúvida que atravessa séculos. Proferida pelo Príncipe Hamlet quando olha uma caveira e indaga a si mesmo quanto à condição que deveria seguir, qual a escolha que deveria fazer, esta frase traz em si uma infundável lista de novas interrogações.

Segundo Godoy (2006), “quando se indaga ‘ser ou não ser’ atribui-se a este pensamento as barreiras que terá de enfrentar para se alcançar determinado objetivo” sendo esta, portanto, a justificativa do título desse trabalho que se inicia envolto por dúvidas, questionamentos e poucas certezas.

Coach: ser ou não, eis a questão, vai muito além de um questionamento filosófico. Diante das muitas possibilidades que se tem na carreira administrativa, torna-se cada vez mais difícil escolher o que fazer, qual o caminho a seguir, como se diferenciar em um mercado veloz, exigente e competitivo, aliando sucesso profissional e realização pessoal.

Trilhar e gerir uma carreira requer uma atitude madura e empreendedora diante da escolha que se faça. As organizações já não são mais as responsáveis pelo desenvolvimento e encaminhamento profissional de seus funcionários, cabendo, portanto, ao profissional assumir a responsabilidade sobre seu crescimento e sucesso profissional, pessoal e nas organizações em que atuam.

Opções não faltam para quem decide empreender nesse novo cenário. Uma dessas opções é o *coach*, uma carreira atual, empreendedora e necessária, quando se considera o capital humano como sendo hoje o principal recurso das organizações.

Nesse contexto, surge o problema a ser explorado no decorrer dessa monografia: como e por que se tornar *coach*?

A partir desse questionamento, o objetivo geral desse trabalho é apresentar os fundamentos teóricos do *coach* como programa para formação profissional na carreira administrativa.

Com o intuito de buscar informações relevantes que contribuam para esse processo decisório, optou-se por analisar os seguintes objetivos específicos:

- a) Conceituar carreira e suas novas tendências.
- b) Apresentar os conceitos de *coach* e *coaching*.
- c) Elencar o perfil e as características do profissional *coach*.
- d) Apresentar algumas orientações sobre o processo de formação do *coach* enquanto carreira.

Por ainda ser uma atividade nova no Brasil, sem muitas referências publicadas em língua vernácula, a intenção é que essa monografia sirva como fonte de informação sobre os conceitos básicos referentes ao *coaching*, visto ser um processo até então pouco conhecido ou divulgado no mundo acadêmico e nas organizações.

A realização dessa monografia deve-se também a sua possível aplicabilidade.

O profissional *coach* não é um modismo e já se tornou uma tendência, com promissoras oportunidades para o mercado futuro. A procura por cursos, eventos e MBAs nessa área tende a crescer, beneficiando, assim, as empresas de consultoria e treinamento, as faculdades e outras instituições que ofereçam tal formação. Portanto, as informações aqui levantadas poderão servir como instrumento de orientação e decisão para as pessoas que queiram seguir a carreira administrativa como um profissional *coach*.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento dessa monografia foi a pesquisa bibliográfica. De acordo com Lakatos (1991, p. 183), esse método “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, jornais, revistas, livros [...] até meios de comunicação orais [...]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

Segundo a autora, “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

A presente monografia está estruturada em quatro partes. O embasamento teórico, logo após a introdução, inicia-se com algumas considerações sobre o conceito de carreira e uma nova visão quanto à gestão de carreira no mercado atual. Em seguida, expõe a teoria pesquisada sobre os conceitos de *coach* e *coaching*, apresentando os diferentes tipos de *coaching* e a diferença entre

coaching, liderança e gerenciamento. Como se tornar *coach* e seu processo de formação profissional são apresentados no item 2.4. E o item 2.5 finaliza o embasamento teórico apresentando por que ser *coach*?. A terceira parte traz a conclusão, que apresenta a discussão do problema em questão, verifica se os objetivos propostos foram alcançados e indica temas para estudos futuros. A quarta e última parte apresenta as referências utilizadas para o desenvolvimento dessa monografia.

Coach: ser ou não? É essa a questão!

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Algumas considerações sobre carreira

Em sua conferência Redefinindo lideranças, organizações e comunidades, Drucker (2005) declara:

Pela primeira vez, literalmente pela primeira vez, um número substancial e crescente de pessoas tem a possibilidade de fazer escolhas. Pela primeira vez, as pessoas terão de administrar a si próprias. E é preciso que se diga uma coisa: elas estão totalmente despreparadas para isso.

O dia a dia da vida acadêmica, leituras, pesquisas, conversas informais, orientações em sala de aula e a ótica do observador mostram que Peter Drucker tem razão em sua colocação quando dissertava sobre a escolha de carreira na Sociedade do Conhecimento.

A maioria dos formandos ou recém-formados não está preparada para fazer escolhas, para tomar decisões, para nortear o caminho a seguir, mesmo que para um futuro não muito distante. Talvez pela velocidade da mudança, talvez pela transformação histórica do conceito de trabalho e carreira ou, quem sabe, pela qualidade dos observadores que vêm se formando na roda viva dos ciclos das decisões que norteiam nossa sociedade.

De acordo com Resende (2000, p. 113):

As evidências mostram que há pouca noção do tamanho dos estragos – em termos de prejuízos para a vida profissional, frustrações, decepções e infelicidade de tantas pessoas; e para a produtividade e custos das organizações – causados pelo desconhecimento ou negligência em vincular requisitos de capacitações, competências e habilidades às situações de trabalho e carreira.

No que diz respeito à escolha de carreiras profissionais, todos conhecem exemplos de frustrações e fracassos entre parentes, amigos e vizinhos. Um estudo mais profundo a respeito desta questão revelaria certamente bem mais desajustes, sonhos frustrados e sofrimentos não confessados.

O autor apresenta ainda uma citação de Edgard H. Schein, um dos principais autores de teorias sobre carreiras, que ilustra o porquê da dificuldade que

se tem ao fazer a escolha do caminho profissional a seguir. Schein declara que ao entrarem inicialmente no mundo do trabalho, as pessoas têm muitas ambições, esperanças e temores, mas são poucas as informações seguras que têm sobre si mesmas, especialmente no que se refere às suas capacidades e talentos.

Martins (2001, p.10) faz um levantamento das características da Era do Conhecimento até chegar ao conceito do que hoje é chamado de carreira. Segundo o autor, “se nos tempos de Taylor a maior parte do trabalho, qualitativa e quantitativamente, era manual, a realidade presente destaca a importância da produtividade do trabalhador não-manual. Para tanto, faz-se necessária a aplicação do conhecimento ao conhecimento”.

De acordo com Drucker (1997, p. 51), o conhecimento é o recurso-chave, considerando-se que os tradicionais fatores de produção – recursos naturais, mão-de-obra e capital – podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento. O autor considera que o passo seguinte à aplicação do conhecimento ao trabalho seja fornecer conhecimento para descobrir como o conhecimento existente pode ser melhor aplicado para produzir resultados. O conhecimento passa a ser o diferencial competitivo das organizações modernas e o diferencial dos empregados e talvez futuros empregadores.

Martins (2001, p. 24) enumera algumas habilidades e atitudes compatíveis com a nova forma de se ver o trabalho, tendo o próprio funcionário como gestor e trabalhador do conhecimento:

1. Especialização
2. Percepção da diversidade cultural e de conhecimentos
3. Trabalho em equipes
4. Gerenciamento por resultados
5. Aprendizagem continuada
6. Busca de trabalho com significado
7. Raciocínio criativo e resolução de problemas
8. Desenvolvimento de liderança
9. Autogerenciamento da carreira

De acordo com Martins (2001, p. 32), carreira “é um padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrange o curso da vida de uma pessoa” e gestão de carreira “é um processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Nesse processo contínuo, o indivíduo:

1. Coleta informações sobre si mesmo (auto-conhecimento) e sobre o mundo do trabalho.
2. Traça um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas.
3. Estabelece metas realistas, baseadas nessas informações.
4. Estabelece e implementa uma estratégia para o alcance das metas.
5. Avalia a eficácia da estratégia e a relevância das metas.

O autor completa dizendo que “gerenciar carreira é tomar decisões adequadas e solucionar problemas relativos à vida profissional, processo esse que envolve um constante embate entre desejos e possibilidades, custos e benefícios”.

Esse embate pode gerar algumas dificuldades no momento de tomar decisões fundamentais sobre carreira. Martins (2001, p. 74) apresenta os principais obstáculos à escolha da carreira:

1. Falta de informação sobre si mesmo: autoconhecimento é um pré-requisito fundamental para a gestão de carreira.
2. Falta de informações sobre o ambiente de carreiras: essa deficiência leva à dificuldade de se analisarem as opções disponíveis de forma realista.
3. Dificuldades no processo decisório: alguns indivíduos, mesmo com um adequado nível de autoconhecimento e de conhecimento do ambiente, enfrentam dificuldades no momento de decidir.
4. Dificuldades no assumir riscos: a realidade raramente apresenta opções com resultados garantidos.
5. Dificuldades na dialética ação-imaginação: para alguns indivíduos, as escolhas se paralisam no imaginário.
6. Impossibilidades conjunturais: são os obstáculos reais impostos pelo ambiente, seja familiar ou socioeconômico.
7. Impossibilidades existenciais: são os limites impostos pela natureza humana ou pelas características do indivíduo.

Tavares (2000, p. 323) cita Hamel e Prahalad quando diz que “nada é mais libertador do que ser autor de seu próprio destino”.

Minarelli (1995, p. 22) declara que a carreira pertence ao profissional. Uma carreira profissional é responsabilidade de quem a desenvolve e não do chefe ou empregador. O autor salienta os seguintes aspectos quanto à gestão de carreira:

1. Você é dono da sua carreira e responsável por ela. Trate-a bem. Ninguém é capaz de administrá-la melhor do que você.

2. Acabou o paternalismo empresarial. Antes, a empresa cuidava da sua carreira. Isso podia ser prático, econômico e confortável, mas você não era livre nem era o principal beneficiário do seu esforço e progresso.
3. O mercado agora valoriza e dá preferência a profissionais com múltiplas habilidades e com iniciativa.

Nesse cenário dinâmico e transformador, em que as pessoas são chamadas a se responsabilizarem por suas carreiras, torna-se necessária uma conduta profissional madura e empreendedora, com escolhas conscientes, que orientem a vida profissional por um caminho de realização, sucesso e reconhecimento.

Surge, então, o *coach* como um desses possíveis caminhos. Uma carreira nova e promissora que vem se tornando cada vez mais uma necessidade no mundo das organizações.

2.2 Algumas considerações sobre *coach*

A maioria das pessoas já vivenciou um processo de *coaching*. Em casa, na escola, no trabalho, entre amigos ou com a família, percebe-se ser esse um comportamento muito mais comum do que se imagina. Quando uma amiga pede orientação diante de uma situação difícil, quando um pai ensina seu filho a andar de bicicleta, quando um professor orienta o trabalho acadêmico de seu aluno, tem-se aí um processo de *coaching*, visto que nessas situações cotidianas atuam dois elementos fundamentais para tal processo: alguém que precisa de apoio e um outro efetivamente comprometido a apoiar.

A fonte inspiradora para o processo de *coaching* está na Antiguidade, junto ao filósofo grego Sócrates (469 - 399 a.C.). De acordo com Chiavenato (2002, p. 64), o filósofo se reunia todos os dias com seus discípulos na Ágora, antigo mercado de Atenas, para discutir assuntos existenciais e filosóficos. Nada era escrito e após a sua morte, Platão, um de seus discípulos, reuniu os ensinamentos de Sócrates em seus famosos diálogos.

Chiavenato (2002, p. 64) apresenta:

O método socrático consistia em propor temas, instigar idéias com perguntas, ouvir o que os discípulos tinham a dizer, ensinar e, principalmente, aprender. Seu objetivo básico era desenvolver as pessoas que o rodeavam. Abrir suas mentes e buscar o aprendizado dentro de si mesmas. O tempo de estar com os discípulos era sagrado para ele. O exercício de aprendizado era diário e constante.

Depois de mais de 2500 anos, seu método de trabalho – a maiêutica¹ – está se transformando em uma potente estratégia de intervenção empresarial e pessoal: o *coaching*.

O termo *coach*, proveniente do inglês, tem origem no mundo dos esportes e designa o papel de professor, treinador, preparador, o “técnico”, como é chamado na língua portuguesa.

O processo de *coaching* iniciou por volta de 1980 e apesar de estar no Brasil há mais de 10 anos, só começou a ficar conhecido em 2000 e só a partir de 2003 ganhou força no meio empresarial.

Faz-se necessário, portanto, apresentar alguns conceitos que possam elucidar esse estudo.

Segundo Celestino (2006):

- a) **Coaching:** é o processo de desenvolvimento de competências. Competência é a capacidade de agir, de realizar ações em direção a um objetivo, metas e desejos. É um processo de investigação e reflexão; descoberta pessoal de fraquezas e qualidades; aumento da consciência de si mesmo; aumento da capacidade de responsabilizar-se pela própria vida com estrutura e foco. O processo oferece *feedback* realista e apoio.
- b) **Coach:** é o profissional especializado no processo de desenvolvimento.
- c) **Coachee:** é o nome que se dá ao cliente.

Para Araújo (1999, p. 25), *coach* é o papel que se assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado. O processo de *coaching* começa quando a pessoa procura apoio para resolver um problema ou realizar um projeto e o *coach* aceita comprometer-se com esse papel.

Celestino (2006) define *coach* como sendo o profissional responsável por conduzir o processo (*coaching*), levando o cliente a refletir, chegar a conclusões, definir ações e, principalmente, agir em direção a seus objetivos, metas e desejos.

¹ Maiêutica: na filosofia socrática, arte de levar o interlocutor a descobrir verdades que ele já possuía, embora desconhecesse, através de perguntas. Dicionário da Língua Portuguesa - Larousse

De acordo com o guia Brasil Profissões (2007), o *coach* é o profissional especializado em gestão e acompanhamento de carreiras que atua no campo pessoal e no profissional, oferecendo aos clientes suporte e instrução para que se desenvolvam e produzam resultados satisfatórios.

Para a psicóloga Élide MacDonald, na apresentação da palestra O profissional *coach* e o mercado de trabalho, tema da 3ª Reunião Temática da Faculdade de Psicologia da UNISA, realizada em 07 de maio de 2007, *coach* “é o profissional que ajuda cada um a extrair de si mesmo o que tem de melhor, partindo de uma metodologia racional e cognitiva, para o alcance das metas pessoais e a solução de problemas”.

Gerhardt (2004) define *coach* como sendo o profissional que ajuda as pessoas a “desenvolver habilidades, concretizar objetivos e ter uma vida mais satisfatória”.

A partir do entendimento do que seja *coach*, torna-se necessário definir o processo em que o *coach* atua: o *coaching*. Uma importante ferramenta que vem sendo cada vez mais utilizada pelas organizações e pelas pessoas que buscam transformar suas vidas de forma efetiva, plena e realizadora.

2.3 Algumas considerações sobre *coaching*

Quanto ao conceito de *coaching*, a ICF (*International Coach Federation*) o define da seguinte maneira:

O *coaching* é uma relação profissional contínua que ajuda as pessoas a alcançarem resultados extraordinários em suas vidas, carreiras, atividades comerciais ou empresas. Através do processo de *coaching*, os clientes aprofundam seu conhecimento, aperfeiçoam seu desempenho e melhoram sua qualidade de vida.

Para a ECA (*European Coaching Association*), *coaching* é:

O processo de desenvolvimento de competências, capacidades e habilidades em que o *coach* conduz, suporta e apoia o *coachee* a realizar e definir ações em direção a um objetivo, metas e desejos. É um processo de auto-análise do que se pretende, de descoberta do que pode ser potencializado e de foco orientado para solução.

O'Connor (2007) define *coaching* como:

Uma parceria entre o *coach* e o cliente para que este atinja seus objetivos, viva seus valores e alcance o máximo do seu potencial [...]. O *coaching* ajuda a aprender e não a ensinar; é pragmático e ajuda a definir objetivos mais claramente de forma a torná-los desafiadores e estimulantes para que o cliente os alcance com a energia originária de seus valores mais profundos. Faz com que a pessoa seja consciente do que está fazendo com sua vida, mostra novas opções e conduz à mudança.

Para Dutra (2007 apud CARDOZO, 2007):

O *coaching* instiga a tomada de consciência do cliente sobre suas potencialidades e necessidade de desenvolvimento, incentiva-o a querer aprender continuamente e, por fim, a produzir os melhores resultados na sua vida pessoal e profissional. Desta maneira, é importante manter o compromisso que se estabelece no *coaching* não apenas com os resultados a serem atingidos, mas com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento e sua realização.

Lourence Lyons (2006 apud MACEDO, 2006, grifo do autor), consultor e renomado *coach*, declara de forma enfática e contundente, tendo como foco o *coaching* executivo:

Em uma era em que a liderança está substituindo a instrução, o *coaching* está surgindo como a face acessível da estratégia. A estratégia de negócio não possui mais um domínio exclusivo instilado dentro do corpo impessoal de uma organização abstrata. Atualmente, com a intensificação das exigências sobre o tempo das pessoas, a estratégia faz parte da carne e do sangue de cada executivo. **O *coaching* facilita o sucesso** e se coaduna com a maneira com que queremos trabalhar e com a maneira com que temos de trabalhar. É relevante para o mundo moderno dos negócios porque é holístico e adaptativo. O *coaching* é também um método que respeita as pessoas como indivíduo e não meramente como engrenagens da máquina dos negócios. As aptidões do executivo devem enquadrar-se a essa nova realidade.

Krausz (2007) declara que:

Coaching não opera milagres, mas propicia aos executivos e empresários a possibilidade de fazerem descobertas surpreendentes a seu respeito e a respeito das pessoas à sua volta. São estas descobertas que farão com que eles utilizem melhor a imensidão de recursos que permanece intocada na maioria das organizações contemporâneas a espera de alguém que os descubra.

Segundo Cardozo (2007):

O *coaching* é uma excelente ferramenta para proporcionar o contato real com os pontos fracos, limitadores do desempenho, e os pontos fortes, propulsores da aplicação das competências [...]. É uma ferramenta cujo foco, além dos resultados transformadores em liderança eficaz, produtividade, promoção e manutenção do clima organizacional, também reflete os ganhos pessoais de equilíbrio, autoconhecimento, consideração por si e pelas diferenças que formam o ambiente de trabalho e pela conquista das metas pessoais.

As definições apresentam diferenças entre si, mas é possível identificar alguns aspectos em comum quanto ao processo de *coaching*: aprendizagem e transformação; comprometimento e responsabilidade; aprender ensinando; confiança e respeito; metas e resultados; mudança, desenvolvimento e realização. Aspectos que fazem do *coaching* uma ferramenta impactante e necessária para as pessoas e para a realidade das organizações modernas.

2.3.1 Os diferentes tipos de *coaching*

Pelas características até então apresentadas, o processo de *coaching* pode ser aplicado em diversas áreas, cabendo ao *coach* fazer uso de suas distinções, habilidades e competências para adequar as técnicas de condução do processo às necessidades do cliente.

O'Connor (2007) apresenta os tipos de *coaching* mais utilizados até então:

- a) **Coaching executivo:** direcionado aos executivos de alto nível que queiram definir melhor suas metas estratégicas e seu processo decisório, melhorar sua liderança, fortalecer suas habilidades e competências em seu benefício e em benefício das empresas em que atuam.
- b) **Coaching organizacional:** utilizado como complemento da gestão empresarial e como instrumento de aprendizagem organizacional.

- c) **Coaching de negócios:** aplicado no próprio ambiente de trabalho, é direcionado às pessoas que buscam aprimorar aspectos profissionais. Normalmente é utilizado por gerentes e equipes.
- d) **Coaching de equipe:** direcionado às equipes que buscam alcançar um desempenho melhor, trabalhando de forma mais fácil e eficiente.
- e) **Coaching de vida:** focado na vida do cliente, trabalhando diversos aspectos, tais como, pessoais, profissionais, de saúde, de relacionamento. Ajuda o cliente no seu trabalho, por exemplo, pois é uma parte importante de sua vida que se reflete no restante, mas não se concentra só nisso.
- f) **Coaching de carreira:** direcionado às pessoas que querem encontrar um trabalho, mudar de carreira, voltar ao mercado de trabalho e, atualmente, nessa nova conduta de gestão de carreira, esse tipo de *coaching* tem sido procurado por formandos e recém-formados que buscam uma orientação profissional qualificada.
- g) **Coaching para esportes:** focado em estimular o atleta e aprimorar sua técnica, buscando sempre a superação de seus limites e a conquista de melhores resultados.

O *coach* pode se especializar em diversas áreas, já que a ferramenta utilizada é a mesma, diferenciando apenas seu campo de atuação. Cabe, porém, ter o comprometimento e o respeito para atuar em qualquer área de forma consciente, ética e responsável junto aos clientes.

2.3.2 A diferença entre *coaching*, liderança e gerenciamento

Segundo Porché (2002, p. 4), a diferença entre *coaching*, liderança e gerenciamento “é uma questão de contexto ou existência. Não é uma questão de conteúdo ou concretização. Todos os três podem até mesmo realizar as mesmas coisas em certas ocasiões, mas o contexto determina o resultado”. Segundo o autor, a diferença básica entre esses três papéis é a seguinte:

- a) **Liderança:** anunciar um futuro e convocar as pessoas para que façam esse futuro acontecer.
- b) **Gerenciamento:** coordenar pessoas e materiais para cumprir eventos/objetivos específicos, que farão o futuro anunciado acontecer.
- c) **Coaching:** ajudar as pessoas a se dedicarem e a ter entusiasmo no cumprimento de seus objetivos.

Para Araújo (1999, p. 41), “todo *coach* é um líder, mas nem todo líder é *coach*. A diferença é sutil, pois ambos precisam observar a dinâmica do processo de realização: resultados x pessoas”.

Segundo a referida autora, *coaching* é liderança refinada, pois ao se concentrar mais no desenvolvimento de pessoas, fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade.

Araújo (1999, p. 42) ressalta que nos últimos vinte anos, muitas abordagens sobre liderança têm sido criadas visando, basicamente, ajudar as organizações a enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais competitivo. As mudanças que o conceito de líder vem sofrendo nos últimos tempos estão contribuindo para dissolver alguns mitos acerca da liderança, tais como, “o líder nasce feito”, “liderança é um talento raro”, “líderes devem ser carismáticos”, “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, dentre outros.

Nesse novo paradigma, Hunter (2004, p. 25) define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Segundo o autor, amor e liderança andam juntos e o líder, o novo líder, deve ter alguns comportamentos para que isso aconteça:

Comportamento	Conceito
Paciência	Mostrar autocontrole
Bondade	Dar atenção, apreciação e incentivo
Humildade	Ser autêntico e sem pretensão ou arrogância
Respeito	Tratar os outros como pessoas importantes
Abnegação	Satisfazer as necessidades dos outros
Perdão	Desistir de ressentimento quando prejudicado
Honestidade	Ser livre de engano
Compromisso	Sustentar suas escolhas
Resultados: serviço e sacrifício	Pôr de lado suas vontades e necessidades; buscar o maior bem para os outros

Quadro 1: Amor e liderança
Fonte: HUNTER, 2004, p. 96

Reis (2006, p. 3) coloca que liderança “é um comportamento carregado do desejo de ‘servir’ como forma de obtenção do que se quer”. O autor chega a esta conclusão depois de levantar algumas características do Líder do Futuro, do que a liderança requer do líder e alguns fatores estratégicos para a liderança.

Segundo o referido autor, o Líder do Futuro deve ter:

1. Visão de mundo
2. Cabeça estratégica”
3. Habilidades humanas refinadas
4. Postura cidadã
5. Integridade, autenticidade
6. Atitudes positivas
7. Capacidade de gerenciar mudanças
8. Ousadia, capacidade de assumir riscos
9. Capacidade de negociar refinadamente
10. Abertura para possibilidades das novas tecnologias
11. Velocidade para aprender
12. Coerência

Quanto ao que a liderança requer do líder, o autor apresenta:

1. Predisposição para sacrifícios pessoais.
2. Conhecimento da liderança de outros líderes.
3. Conhecimento do comportamento do ser humano.
4. Obtenção de experiência através da ação.
5. Obediência, confiança, respeito e cooperação leal.
6. Natureza amistosa e firme.
7. Afeição pelas pessoas.
8. Reconhecimento da contribuição das pessoas.
9. Preocupação sincera com o bem-estar das pessoas.
10. Boa disposição para elogiar.
11. Habilidade para inspirar, para estabelecer clima de cooperação, para aconselhar.
12. Talento para convencer.
13. Tato e diplomacia.

Reis (2006, p. 3) apresenta ainda os fatores estratégicos para a liderança:

1. Autoridade (representatividade social)
2. Moral (vem do líder e significa valores, crenças, idéias, formação, objetivos e metas a seguir)
3. Competência (capacidade de fazer o que diz)
4. Responsabilidade (assume o que faz)
5. Sinceridade (coerência entre o que pensa e o que diz)

De acordo com Reis (2006, p. 5), a liderança está relacionada às expectativas do grupo em que o observador esteja inserido. Se o grupo “reconhece que tal ou qual comportamento de um observador satisfaz suas expectativas, a tendência do grupo é transferir para esse observador uma autoridade tal que o faça ter ascendência sobre o grupo, portanto, ser reconhecido como líder”.

Sendo assim, o autor declara que “liderança é um comportamento construído em um determinado domínio, tendo em vista as expectativas do grupo com o qual o observador se relaciona”. Líder e liderado andam juntos, dependendo apenas do contexto em que estejam inseridos. Ora a pessoa atua como líder, ora como liderado, e a troca desses papéis ocorre de acordo com a situação vivida.

Uma outra diferença entre esses papéis está no resultado do uso do poder. Araújo (1999, p. 41) coloca que no papel de diretor, gerente ou chefe o poder está vinculado ao cargo ou posição: contratar, promover, transferir e demitir, além de punir e premiar. Já no papel de *coach*, o poder é pessoal, está relacionado à disposição de incentivar, alertar ou induzir à reflexão, dar e receber *feedback* (elogios ou críticas). O *coach* não demite, é o chefe quem o faz. E a autora conclui afirmando que “as organizações não poderão manter ou atingir padrões de excelência e produtividade necessários se as pessoas não se libertarem do apego às posições e da rigidez das estruturas hierárquicas”. (ARAÚJO, 1999, p. 41).

Krausz (2007) ratifica isso quando afirma que:

O mundo empresarial vive momentos de intensa transformação, exigindo dos profissionais um investimento contínuo na expansão e renovação de suas competências de cunho técnico e relacional. As posições de liderança exigem a renovação de habilidades, atitudes e comportamentos que nem sempre são facilmente desenvolvidos e praticados.

Para melhor ilustrar a diferença entre *coach*, líder e gerente, Araújo (1999, p. 42) apresenta dois paralelos – líder e *coach* / líder e gerente – com as características inerentes a cada um desses papéis, conforme elencado nos quadros abaixo:

Líder	Coach
Empenhado no futuro a ser criado, seja na visão de um país, seja na de uma organização.	Foco no futuro de uma pessoa ou de um grupo.
Foco maior nos resultados.	Foco maior nas pessoas.
Analisa o desempenho do negócio.	Ajuda a pessoa a analisar seu desempenho.
Antecipa problemas / necessidades do negócio.	Estimula a pessoa a antecipar seus problemas e suas necessidades.
Articula estratégias e recursos do negócio.	Ajuda a pessoa a criar, analisar e usar os próprios recursos.
Não tem compromisso de assessorar pessoas de forma direta e, quando o faz, concentra-se em sua equipe.	Tem compromisso de assessorar pessoas mesmo quando elas não pertencem a sua equipe.
Tem seguidores.	Não tem seguidores; é ele quem “segue” a pessoa.

Quadro 2: Diferença entre líder e *coach*.
Fonte: ARAÚJO, 1999, p. 42

Pode-se observar, portanto, que o líder está focado nos negócios da organização e o *coach* nas pessoas, sendo que essas pessoas são o principal diferencial para que a empresa consiga realizar seus negócios.

Araújo (1999, p. 50) apresenta o outro paralelo entre gerente e líder:

Gerente	Líder
Foco nos processos, apego ao passado.	Foco no futuro, não mais no passado por mais sucessos que tenha tido.
Resultados são frutos pessoais.	Maior reconhecimento do time.
Poder do cargo.	Poder pessoal baseado na competência.
Formalidade na gestão de pessoas.	Mais informalidade e abertura.
Diz como as coisas devem ser feitas.	Aprende e incentiva os outros a aprender.
Prática reduzida de <i>feedback</i> .	<i>Feedback</i> constante.

Quadro 3: Diferença entre gerente e líder.
Fonte: ARAÚJO, 1999, p. 50

A transição de gerente a líder representa um grande desafio que requer do executivo não apenas a mudança de sua forma de atuação, mas também e principalmente a transformação de quem ele é. (ARAÚJO, 1999, p. 50). Isto posto, percebe-se que a figura do líder é intermediária, podendo ser gerente ou *coach*, dependendo do contexto e do tipo de administração que se queira utilizar na organização.

O papel de *coach* é confundido, muitas vezes, com os de conselheiro, mentor e guru, o que dificulta seu desempenho e a obtenção de bons resultado. Para Araújo (1999, p. 46):

Apesar de extremamente valiosos, nenhum desses papéis requer o compromisso de apoiar pessoas a realizar metas. No papel de *coach*, esse compromisso é fundamental, à medida que o *coach* atua no campo do desempenho – resultado e realização pessoal – e influencia no desenvolvimento de padrões éticos, comportamentais e de excelência.

A autora apresenta ainda um quadro com as principais características de cada um desses papéis, qual seja:

Papel	Dimensão	Campo
Guru	Transcendência e espiritualidade	Sabedoria
Líder & Coach	<i>Empowerment</i> (resultados e realização)	Desempenho, ética e relações
Mentor	Idéias, conceitos e projetos	Conhecimento
Conselheiro	Consultas e dados	Informação

Quadro 4: A diferença entre os vários papéis relativos ao desenvolvimento de pessoas
 Fonte: ARAÚJO, 1999, p. 50

Pelos conceitos e informações apresentados, eis aqui um importante fator no processo decisório para a formação profissional de um futuro administrador: foco nos negócios ou foco nas pessoas? Ser líder, gerente ou *coach*?

O contexto é que vai definir o processo e a conduta profissional acaba sendo o diferencial para o sucesso da organização e para a realização e satisfação de todos os profissionais envolvidos.

2.4 Como se tornar *coach*: características e formação do profissional *coach*

De acordo com Chiavenato (2002, p. 72), o *coach* é uma mistura de todos esses conceitos até então apresentados: líder, gerente, guru, treinador, técnico, conselheiro, além de outras características a serem apresentadas oportunamente.

Escolher ser *coach* acaba sendo desafiador, não só sob o ponto de vista da preparação e do perfil profissional requeridos, mas também sob o ponto de vista da atuação do *coach*, do relacionamento com os clientes, quando se considera que não há uma receita pronta, um modelo padrão, para provocar mudanças, resolver problemas e implantar soluções. Ao contrário disso, cada processo, cada cliente, cada grupo de pessoas terão seus problemas, suas particularidades, seus objetivos,

enfim, cada um é um e único e cabe ao *coach* perceber, conquistar, desvendar, apoiar e transformar com respeito, dedicação e comprometimento cada um de seus clientes.

Para Galileu (apud PORCHÉ, 2002, p. 38), “você não pode ensinar algo a um homem; você pode somente ajudá-lo a descobrir sozinho”, e esse é um dos principais papéis do *coach*. Para isso, é fundamental querer, gostar e estar certo de que seja essa a escolha a ser feita.

A seguir, serão apresentadas algumas características sobre como deve ser um *coach*, de acordo com os autores pesquisados.

Araújo (1999, p. 38) mostra como reconhecer um bom *coach*:

- a) Ele aceita o cliente como é e escuta-o sempre com atenção.
- b) Ele focaliza a *intenção* do cliente e dá prioridade à *ação*.
- c) Lida com a realidade e tem energia e disposição para alterá-la.
- d) É comprometido com o cliente, sem lhe tirar o poder de decisão e sem competir com ele ou tentar superá-lo.
- e) Diante de erros, não acusa, mas analisa. Vê o erro como chances de aprender.

De acordo com o guia Brasil Profissões (2007), para ser um *coach*, além dos conceitos transmitidos pelos cursos preparatórios, é necessário o conhecimento de conceitos de psicologia e recursos humanos, e conceitos técnicos da área em que o *coach* atuará. O domínio do inglês também é importante.

O referido portal apresenta, ainda, algumas características necessárias para um *coach*:

Capacidade de observação, detalhismo, habilidade para lidar com pessoas, clareza verbal e de idéias, visão de projeto, disciplina, bom senso, comprometimento, capacidade de avaliar situações e de analisar comportamentos humanos, compreensão, flexibilidade, capacidade de diagnóstico, habilidade de contratação, capacidade de distinguir forças e fraquezas do ser humano, habilidade para analisar pontos positivos e negativos de um projeto, realismo, sinceridade e honestidade, capacidade de reconhecimento de erros e acertos, otimismo, distanciamento emocional.

MacDonald (2007) destaca que o profissional *coach* deve ter a “habilidade de saber escutar, seguida da empatia, criatividade, flexibilidade, equilíbrio emocional, relações interpessoais e autoconhecimento”. Segundo a autora, é

fundamental que o profissional *coach* formule perguntas com foco na solução dos problemas e não nos problemas propriamente ditos.

Para Chiavenato (2002, p. 77), “conhecimentos e habilidades constituem a principal ferramenta do *coaching*”. Segundo o autor, os conhecimentos necessários para o *coach* que irá atuar dentro das organizações são: conhecer a organização e suas necessidades básicas, conhecer as pessoas e a sua natureza humana, conhecer o cliente interno e suas necessidades, conhecer o ambiente de negócios da organização, conhecer os meios de compatibilizar tudo isso.

Quanto às habilidades, o autor destaca: habilidades de caráter, habilidades relacionais, habilidades de mediação, habilidades de sabedoria, habilidades conclusivas e habilidades de ação. Para Chiavenato (2002, p. 81), essas habilidades são comportamentais, não são traços de personalidade ou estilos de gerenciamento, mas significam um conjunto de ações e comportamentos que o *coach* deve desempenhar e que proporcionam certos resultados.

Schutz (1999, apud ARAÚJO, 1999, p. 13), apresenta as chaves para ser um *coach* criativo e efetivo:

1. Ter entusiasmo ou paixão pelas pessoas, seus problemas e crescimento.
2. Autoconsciência.
3. Competência técnica, quando requerida.
4. Desejo de ser útil ao outro.
5. Coragem de expressar-se.

De acordo com O’neill (2001, p. 175), as características necessárias para ser um *coach* são as seguintes:

1. Manter uma perspectiva baseada em sistemas.
2. Possuir uma sólida percepção de si mesmo e não se deixar intimidar pelas pessoas que estão em posição de autoridade.
3. Conseguir trabalhar em meio à ansiedade das outras pessoas.
4. Concentrar-se no trabalho e nos resultados.
5. Ser um excelente ouvinte.
6. Conseguir deslocar os diálogos do global para o específico.
7. Conseguir oferecer *feedback* imediato.
8. Estar igualmente capacitado para incentivar e desafiar.
9. Ter senso de humor acerca das fraquezas humanas.
10. Ser capaz de permitir que as outras pessoas criem o próprio sucesso e cometam os próprios erros.

Porché (2002, p. 1) apresenta o Decálogo do Orientador, que são dicas e orientações a serem seguidas pelo *coach* em seu relacionamento com o cliente:

1. **Compromisso:** comprometa-se autenticamente com o cliente para que ele cumpra seus objetivos.
2. **Resultados:** firme um contrato por resultados.
3. **Perguntas:** procure formular perguntas em vez de dizer ao cliente o que fazer ou dar a ele soluções/respostas (O quê? Por quê? Como? Quem? Quando?).
4. **Tendência ao coaching:** lembre-se de que os clientes geralmente **não** são predispostos a receber o *coaching* e possuem momentos mais favoráveis para serem orientados.
5. **Domínio:** domine e dirija suas energias com uma filosofia de *coaching* marcante e pessoal.
6. **Espectro:** use o Espectro de *Coaching* (avaliar a disposição, o conhecimento, a aptidão, a confiança e a motivação do cliente).
7. **Entusiasmo:** facilite o próprio entusiasmo e compromisso do cliente para cumprir seus objetivos.
8. **Diálogo:** oriente o diálogo no caminho dos resultados pretendidos pelo cliente.
9. **Vá em frente!:** faça mais perguntas ao cliente do que ele formularia a si próprio. Convide-o a “ir em frente”!
10. **Todas as ocasiões:** sempre que você orientar, peça permissão.

Para a ICF, o *coaching* deve reverenciar o cliente como sendo o maior conhecedor de sua vida e de seu trabalho, para tanto o *coach* deve assumir as seguintes responsabilidades: descobrir, esclarecer e aliar-se com o que o cliente quer atingir; estimular a auto-descoberta do cliente; trazer à tona soluções e estratégias geradas pelo cliente; tornar o cliente responsável e consciente.

Krausz (2007) considera que o papel do *coach* não é criar ou alimentar a dependência, trazer soluções prontas. Ao contrário, o *coach* deve colaborar com o cliente/*coachee* para que ele desenvolva sua capacidade de auto-observação, auto-consciência, auto-controle e assuma a responsabilidade por suas opções e decisões. Desta forma, terá condições de continuar crescendo como pessoa, como executivo e como líder, uma vez encerrado o processo de *coaching*.

Para Porché (2002, p. 87) é importante usar uma filosofia de *coaching* para focar o trabalho a ser desenvolvido nesse processo de formação. Assim sendo, o autor propõe as seguintes premissas:

1. Orientadores eficazes são formados, não nascem. O *coaching* eficaz pode ser aprendido.
2. Os participantes são, desde o início, capazes e habilitados. Pode ser que eles ainda não o saibam.
3. O *coaching* é fundamental para um desempenho excelente.
4. Toda pessoa que deseja ser um orientador eficaz pode sê-lo. Não é problemático ou difícil.
5. Os orientadores aprendem com seus participantes. O relacionamento de *coaching* é uma situação de aprendizagem.
6. É um privilégio ser o orientador de alguém.
7. O relacionamento de *coaching* é de cunho sagrado e confidencial.
8. Os participantes oferecem o compromisso básico e o entusiasmo para atingir seus objetivos. Os orientadores facilitam e ampliam esses componentes necessários.

2.4.1 O processo de formação profissional do coach

Por ser uma profissão relativamente nova no mercado, não existe ainda no Brasil um curso de graduação específico para a formação em *coach*. De um modo geral, ao finalizar a graduação, normalmente em Administração, Psicologia ou outro curso das áreas humanas, o profissional busca a formação em *coach* fazendo cursos oferecidos por empresas de treinamento e consultoria ou fazendo uma pós-graduação no exterior, onde a oferta de cursos é maior, tanto em nível de graduação quanto de pós-graduação.

De acordo com o guia Brasil Profissões (2007), devido à carência de formação específica no Brasil, o ideal é procurar um curso credenciado, de preferência na ICF, que ofereça ao aluno uma boa oportunidade de aprendizado e formação abrangente para o *coaching* empresarial e pessoal.

A experiência profissional, a constante atualização por meio de cursos, treinamentos e *workshops* e o domínio de outros idiomas são distinções importantes no processo de formação do *coach*.

Os quadros abaixo apresentam as principais empresas do Brasil e do exterior que oferecem cursos de formação em *coach*:

NO BRASIL		
LOCAL	EMPRESA	SITE
BRASÍLIA	HR Consultoria e Gestão Empresarial	www.hrconsultoria.com.br
	Graal Brasil Consultoria	www.gbconsultoria.com.br
	Instituto Agilità de Psicologia	www.institutoagilita.com.br
SÃO PAULO	Sociedade Brasileira de <i>Coaching</i>	www.sbcoaching.com.br
	Lambent do Brasil ICC – Comunidade Internacional de <i>Coaching</i> BAC – Associação Brasileira de <i>Coaching</i>	www.lambentdobrasil.com.br
	<i>Integrated Coaching Institute</i>	www.coachingintegrado.com.br
	RC <i>Coaching</i>	www.rccoaching.com.br
	Fundação Instituto de Administração – FIA	www.fia.com.br
	Marcondes & Consultores Associados	www.marcondes.net
	ABRACEM	www.abracem.org.br
RIO DE JANEIRO	Zaitech Consultoria	www.zaitech.com.br
	Núcleo Pensamento e Ação	www.pnlnucleo.com.br
	Instituto Internacional de <i>Coaching</i>	www.incoaching.com.br
CURITIBA	Lyra Consultores	www.lyraconsultores.com.br
	ABRACEM	www.abracem.org.br

Quadro 5: Cursos de *Coach* no Brasil

No exterior, as principais opções são as seguintes:

NO EXTERIOR		
LOCAL	EMPRESA	SITE
ESTADOS UNIDOS	BCI – <i>Behavioral Coaching Institute</i>	www.behavioral-coaching-institute.com
	<i>Graduate School of Master Coaches</i>	www.1to1coachingschool.com.br
	<i>The Hudson Institute</i>	www.hudsoninstitute.com
	<i>Eagle's View Systems</i>	www.eaglesview.com
	<i>Columbia Business School</i>	www.columbia.edu
EUROPA	ECA – <i>European Coaching Association</i>	www.more-coaching.com
	BCI – <i>Behavioral Coaching Institute</i>	www.behavioral-coaching-institute.com
	<i>Graduate School of Master Coaches</i>	www.1to1coachingschool.com.br
AUSTRÁLIA	ICA – <i>International Coach Academy</i>	www.icoachacademy.com
	BCI – <i>Behavioral Coaching Institute</i>	www.behavioral-coaching-institute.com
	<i>Graduate School of Master Coaches</i>	www.1to1coachingschool.com.br

Quadro 6: Cursos de *Coach* no exterior

A atividade do *coach* ainda não é regulamentada, não havendo uma associação ou federação que registre os profissionais e que sirva de referência aos clientes que buscam uma indicação profissional segura e qualificada, o que dá margem para profissionais sem formação se aproveitarem da situação.

Existem várias instituições que visam regulamentar a profissão como a *International Coach Federation*, com sede nos Estados Unidos (www.coachfederation.org), e sua representante no Brasil (www.icfbrasil.org), e o *International Coaching Council*, também nos Estados Unidos (www.international-coaching-council.com).

A melhor referência oferecida tanto para os *coaches* quanto para os clientes é a Federação Internacional de *Coach*, acima citada, que de certa forma regulamenta a profissão, propondo condutas e princípios éticos a serem seguidos pelos profissionais *coaches*, e credencia instituições e cursos habilitados para formarem *coaches*.

Há também a proposta da *International Coaching Community*, que apresenta os padrões e princípios éticos do *coach*.

O código de ética da ICF está disponível em seu site e os padrões e princípios éticos da ICC estão disponíveis no site da Lambent do Brasil, acima citado.

2.5 Por que ser *coach*?

“Afim, por que gastar tempo desenvolvendo os outros?”. Araújo (1999, p. 27) aponta:

1. Porque somos interdependentes e não podemos observar nossas próprias ações sem a ajuda dos outros. É com os olhos dos outros que nos enxergamos melhor.
2. Porque favorece o autodesenvolvimento, já que se dedicar ao desenvolvimento do outro é uma forma de também se desenvolver.
3. Porque é um treino refinado de liderança e os *coaches* ganham uma escola prática de liderança e autoconhecimento que nenhuma formação acadêmica oferece.
4. Porque cria uma estrutura de cooperação nas organizações e um dos maiores beneficiários desse processo é a própria organização.

Ajudar as pessoas, vivenciar a oportunidade de aperfeiçoamento profissional e pessoal, tanto do cliente quanto do *coach*, empreender e gerir a carreira, desenvolver um trabalho diferenciado num mercado cada vez mais

competitivo, enfrentar e vencer desafios, aprender ensinando, ter uma boa remuneração são alguns dos muitos motivos que podem ser considerados nesse processo de formação e escolha profissional.

Araújo (1999, p. 30) declara:

Algumas pessoas têm medo de ser *coach* porque acham que ainda não estão prontas, com todas as competências desenvolvidas. Isso não deveria ser um obstáculo, porque ninguém está completamente pronto para assessorar qualquer pessoa. Boa parte da competência e criatividade para ser *coach* advém do compromisso em apoiar o outro.

Segundo a autora, esse compromisso com o cliente, acompanhando sua evolução, dando suporte nos momentos difíceis e estimulando-o a avançar, vai produzindo no *coach* uma transformação sutil: ele está sendo útil para alguém.

A autora, por fim, orienta:

Para apoiar alguém a desenvolver credibilidade, isto é, apresentar os resultados aos quais se comprometeu, é preciso aceitar que esta pessoa cometerá seus próprios erros, caso contrário, ela não terá uma experiência genuína. Conhecimento não pode ser transferido de uma pessoa a outra, ele só é adquirido na experiência pessoal, no ato de caminhar o próprio caminho.

Lyra (2007) declara que o *coaching* é o desenvolvimento de uma arte, que exige proficiência, mestria e domínio pessoal. Ser *coach* é a arte de saber aprender e saber perguntar. É a arte de respeitar e ao mesmo tempo estimular. É a arte de acreditar no outro, ser seu parceiro e não seu condutor. Enfim, a arte da liberdade de ser e de deixar ser. Eis aqui um bom motivo para ser *coach*.

Para Araújo (1999, p. 26), *coaching* é mais do que treinamento, já que o *coach* permanece com a pessoa até ela atingir o resultado. Cabe ao *coach* dar-lhe poder para que produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados. *Coaching* é, essencialmente, *empowerment*: dar poder para que o outro adquira competências, produza mudanças específicas em qualquer área da vida ou até, e principalmente, transforme a si mesmo.

Porché (2002, p. 180) questiona por que o *coaching*? O que atrai nessa profissão? Por que ela é interessante? O que se espera ao escolher ser *coach*?

Baseadas em suas experiências, algumas respostas foram dadas com o intuito de melhor orientar o leitor no processo de decisão e de formação de opinião quanto à escolha a ser feita, ressaltando a importância de cada um encontrar suas próprias respostas. Segundo o autor, eis alguns motivos para escolher ser *coach*:

1. Capacite aqueles ao nosso redor para serem bem-sucedidos com menos esforço.
2. A alegria e a satisfação recebidas por ajudar os outros.
3. Obtenha vantagem pessoal e profissional.
4. Ganhe um bom salário.
5. As oportunidades para viver plenamente e nunca ficar entediado.
6. Conheça o mundo e outras culturas.
7. Aprenda com seus participantes / clientes.
8. Ajude a acabar com o sofrimento no local de trabalho.
9. Para aproveitar plenamente, utilize nossos talentos.
10. Conheça pessoas interessantes e faça amizades duradouras.

Leonard (2006) considera que:

Coach é uma profissão nova e que sintetiza os melhores conceitos do atletismo, negócios, psicologia, filosofia, e espiritualismo. A atividade tem se tornado um valioso instrumento para muitas pessoas que estão procurando alcançar seus objetivos, tanto que esse tipo de profissional tem sido muito procurado por CEOs² e executivos hoje em dia.

Santos (2007) afirma que “o futuro das empresas está nas pessoas. Atrair e reter talentos será o grande trunfo das organizações vencedoras” e o profissional *coach* será cada vez mais necessário e valorizado nesse processo.

Um *coach* não é um milagroso, ele apenas utiliza-se de algumas ferramentas para transformar idéias em realidades e o *coaching* não é um milagre, é uma relação dinâmica que permite romper antigos paradigmas e estabelecer novas fronteiras.

Isto posto, por que ser *coach* é uma questão que se responde internamente, escutando a voz que vem da alma e do coração. Além de uma escolha, ser *coach* pode ser uma missão, quando se considera a grandeza e a importância do *coaching* na vida das pessoas, desde que realizado com responsabilidade, respeito e comprometimento.

Coach: ser ou não? Fica a questão!

² CEO: Chief Executive Officer. Wikipedia em http://en.wikipedia.org/wiki/Chief_executive_officer

3 CONCLUSÃO

Como e por que se tornar *coach*? Esse foi o questionamento inicial que norteou todo o processo de realização dessa monografia.

Para responder a esse questionamento, foram estabelecidos alguns objetivos, sendo o objetivo geral apresentar os fundamentos teóricos do *coach* como programa para formação profissional na carreira administrativa e os objetivos específicos conceituar carreira e suas novas tendências, apresentar os conceitos de *coach* e *coaching*, elencar o perfil e as características do profissional *coach* e apresentar algumas orientações sobre o processo de formação do *coach* enquanto carreira.

Pelas informações levantadas pelo método de pesquisa bibliográfica, acredita-se que os objetivos propostos, tanto geral quanto específicos, tenham sido alcançados, uma vez que todo o embasamento teórico apresentado está focado em tais objetivos e responde a questão inicial.

Como e por que se tornar *coach* é um questionamento motivado por um momento de escolha nesse processo de conclusão de mais uma etapa acadêmica. Partindo-se do novo conceito de carreira e gestão de carreira, em que o profissional é responsável por organizar e gerir sua vida profissional, e não mais a empresa, urge que um caminho diferenciado e empreendedor seja seguido, quando se considera a velocidade e as exigências do mercado atual e a tendência que se firma de valorização das pessoas como principal diferencial competitivo das organizações.

Nesse contexto, surge o *coach* como uma opção inovadora e necessária. Ocorre, porém, que por ser uma profissão nova, de certa forma ainda pouco conhecida no meio empresarial e até acadêmico, não há uma orientação sistematizada quanto ao processo de formação do profissional *coach*.

De acordo com a teoria apresentada, como se tornar *coach*, primeira parte do problema em questão, sugere uma formação acadêmica em nível superior, normalmente em Administração e Psicologia, por não haver ainda um curso de graduação específico para a formação do *coach*, e a formação em cursos específicos para *coach*, os quais são oferecidos por empresas de treinamento e consultoria, no Brasil e no exterior, conforme apresentado nos quadros 5 e 6.

Além da formação acadêmica e da experiência profissional, algumas distinções pessoais também são importantes nesse processo de formação do *coach*, tais como: capacidade de observação, detalhismo, habilidade para lidar com pessoas, clareza verbal e de idéias, visão de projeto, disciplina, bom senso, comprometimento, capacidade de avaliar situações e de analisar comportamentos humanos, compreensão, flexibilidade, capacidade de diagnóstico, habilidade de contratação, capacidade de distinguir forças e fraquezas do ser humano, habilidade para analisar pontos positivos e negativos de um projeto, realismo, sinceridade e honestidade, capacidade de reconhecimento de erros e acertos, otimismo, habilidade de saber escutar, seguida da empatia, criatividade, flexibilidade, equilíbrio emocional, autoconhecimento, dentre outras.

Além das motivações intrínsecas do indivíduo que escolhe atuar nessa área, por que se tornar *coach*, segunda parte do problema em questão, pode ser respondida de forma consolidada pela teoria apresentada por Porché. O autor apresenta dez razões para se tornar *coach*, quais sejam: capacitar as pessoas para serem bem-sucedidas com menos esforço; a alegria e a satisfação recebidas por ajudar os outros; obter vantagem pessoal e profissional; ganhar um bom salário; ter oportunidades para viver plenamente e nunca ficar entediado; conhecer o mundo e outras culturas; aprender com os clientes; ajudar a acabar com o sofrimento no local de trabalho; aproveitar plenamente, utilizando novos talentos; conhecer pessoas interessantes e fazer amizades duradouras.

Isto posto, acredita-se que pelas informações e teorias apresentadas, o problema foi respondido. Vale ressaltar, porém, que a atuação do *coach* na vida das pessoas e das organizações está só começando. A iminência dessa profissão e desses profissionais é uma questão de tempo, o que favorece para o crescimento e a valorização profissional do *coach*.

Assim sendo, visando divulgar e ampliar o conhecimento sobre o assunto em questão, vários outros temas poderão ser abordados futuramente, tais como: a atuação do *coach* nas organizações como diferencial competitivo no mercado; o *coaching* de carreira como ferramenta para o processo de decisão no universo acadêmico; o *coaching* como processo focado na melhoria da qualidade de vida e na realização pessoal do cliente; a regulamentação profissional do *coach*; um estudo comparativo entre executivos orientados e não orientados pelo processo de *coaching*, analisando resultados, desempenho e satisfação nas organizações e na

vida pessoal dos executivos envolvidos, dentre outras inúmeras abordagens possíveis nesse universo ainda pouco explorado.

Pelas informações, orientações e conceitos apresentados e pelas distinções adquiridas no decorrer desse trabalho, acredita-se que seja possível agora responder ao questionamento mais provocante de todo esse processo: *coach*: ser ou não? Eis a questão...

Já não existe mais a dúvida suscitada pela máxima shakesperiana. Já não existem mais as barreiras que serão enfrentadas para se alcançar determinado objetivo. O que era impedimento se torna agora um motivante desafio. E considerando o ponto de vista desse observador, esse trabalho acadêmico se conclui com poucas dúvidas, alguns questionamentos, muita vontade e uma certeza: ser *coach*: é essa uma boa e nobre opção!

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ane. *Coach: um parceiro para o seu sucesso*. 4. ed. São Paulo: Gente, 1999.

BRASIL PROFISSÕES. *Coach*. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.brasilprofissoes.com.br/verprof.php>>. Acesso em: 19 set. 2007.

CARDOZO, Ivonette. *Coaching – resultado sim, mas para quem?*. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editoriais/gestaodepessoas.php>>. Acesso em: 03 set. 2007.

CELESTINO, Sílvio. *O executivo e o coaching em marketing pessoal*. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/artigodz2.htm>>. Acesso em: 28 out. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de talentos: coaching e mentoring*. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002

DRUCKER, Peter. *Fator humano e desempenho*. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. *Você está preparado?*. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.mfn.com.br/ip/conteudo/esta_preparado.htm>. Acesso em: 07 set. 2007.

EUROPEAN COACHING ASSOCIATION. *Life coaching*. Portugal, 2007. Disponível em: <http://www.more-coaching.com/html/life_coach.html>. Acesso em: 19 set. 2007.

GERHARDT, Rodrigo. *Coaching ajuda a atingir metas, mas especialistas fazem alerta*. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha>> Acesso em: 05 set. 2007.

GODOY, Kleber. *Ser ou não ser... eis a questão*. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://oteatrodavida.blogspot.com/2006/08/ser-ou-no-ser-eis-questo.html>>. Acesso em: 07 set. 2007.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 19.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INTERNATIONAL COACH FEDERATION. *Coach*. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.coachfederation.org>>. Acesso em: 19 set. 2007.

KRAUSZ, Rosa. *Por que coaching executivo e empresarial?*. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.abracem.org.br/front/artigo_detalhe/25>. Acesso em: 19 set. 2007.

LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEONARD, Thomas. *Minha experiência – especialista em coach*. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos>>. Acesso em 28 out. 2006.

LYRA, Cleila. *Coaching executivo empresarial: a liberdade como resultado de uma formação*. Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://www.abracem.org.br/front/artigo>>. Acesso em: 19 set. 2007.

MACDONALD, Élide. *O profissional coach e o mercado de trabalho*. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://unisa.br/2007_05_07.html>. Acesso em: 19 set. 2007.

MACEDO, Gutemberg. *Coaching executivo*. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://br.groups.yahoo.com/group/coachingbr/message/224>>. Acesso em : 28 out. 2006.

MARTINS, Hélio Tadeu. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINARELLI, José Augusto. *Empregabilidade: como ter trabalho e remuneração sempre*. 17.ed. São Paulo: Gente, 1995.

O'CONNOR, Joseph. *Experts internacionais em coaching: alcance o máximo do seu potencial*. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.lambentdobrasil.com>>. Acesso em: 07 set. 2007.

O'NEILL, Mary Beth. *Coaching - treinando executivos: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios*. São Paulo: Futura, 2001.

PORCHÉ, Germaine. *Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REIS, Homero. *O observador e a construção da liderança*. Brasília: 2006.

RESENDE, Enio. *O livro das competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SANTIAGO, Fernando. *O homem e o meio ambiente: a dualidade ser x estar*. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.fernandosantiago.tecnetinfo.com>>. Acesso em: 07 set. 2007.

SANTOS, Júlio. *O futuro das empresas está nas pessoas*. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editoriais/gestaodepessoas.php>>. Acesso em: 03 set. 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.