

# 1

## Descrição do problema

Este capítulo apresentará o problema de pesquisa em questão. Além disso, serão apresentados o contexto, os objetivos, a motivação e a relevância e a delimitação do estudo.

### 1.1.

#### Introdução

A arena de competição dos negócios está se transformando cada vez mais rapidamente e as organizações precisam de pessoas preparadas para liderar as adaptações e inovações necessárias. Reforçando esta tese, uma equipe de pesquisadores do Goldman Sachs (2001), através de estudo denominado "*Building Better Global Economic BRICs*", prognosticou que nas próximas quatro décadas quatro países deverão brilhar no topo do ranking entre as maiores economias do planeta. Trata-se da sigla BRIC, iniciais que entraram recentemente para o jargão do mundo dos negócios e que se refere aos países que formam a elite das economias emergentes: Brasil, Rússia, Índia e China, o que influenciará mudanças no cenário econômico mundial nos próximos 20 anos.

O que e como fazer para dar suporte a estas mudanças é uma questão que vem provocando verdadeiras transformações nas empresas, para que consigam se adaptar e continuar a crescer. A competição até então travada nos bairros agora cruza os oceanos e acena cada vez mais com alterações inesperadas, o que dificulta a utilização de referências e modelos. Para Neri (2000), estas mudanças nem sempre são motivadas pelas próprias empresas, mas principalmente pela necessidade de sobrevivência num mercado globalizado e exigente.

A liderança destas mudanças em tempos de incerteza, a criatividade na solução de problemas, a capacidade de lidar com adversidades e o desenvolvimento das pessoas para lidarem com tudo o que está acontecendo são apenas algumas das oportunidades que este novo cenário está proporcionando.

Para gerir este cenário complexo, diverso e ambíguo, as organizações percebem a necessidade intensificar a aprendizagem das pessoas envolvidas nestes processos de implementação das mudanças (Ulrich, 1998). Surge então uma nova forma de trabalho que é caracterizada pelo processo de aprendizado contínuo, desmistificando a idéia de que o aprendizado deve apenas preceder o início de uma nova atividade que ainda não se domina (Zuboff *apud* Neri, 2000).

Embora o conhecimento seja o fator principal da vantagem competitiva e os funcionários da era do conhecimento, os responsáveis pelo sucesso das organizações, Ware, Grantham (2003) afirmam que a maioria das empresas não está gerindo estes trabalhadores de forma eficaz. O conhecimento precisa ser transferido e assimilado rapidamente, de forma a acompanhar as necessidades e evolução do mercado. Pritchett (1998) reforça que, “no mundo contemporâneo o verdadeiro sucesso dos gestores e líderes será determinado não por aquilo que eles sabem, mas pela rapidez com que aprendem”.

Drucker (1993) reforça que o executivo eficaz deverá ter a capacidade de reconhecer e aproveitar a oportunidade para aprender e reciclar freqüentemente sua base de conhecimento.

Fleury e Fleury (1995) ressaltam a importância de se estabelecer uma cultura de aprendizagem, também corroborada pelo conceito de *Learning Organization*, desenvolvido por Peter Senge (1990), que destaca fatores fundamentais para enfrentar as mudanças, como domínio pessoal, visão compartilhada, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico. Portanto, é premente que se dedique um tempo para planejar ações que posicionem as organizações e suas equipes num patamar mais confortável e seguro para lidarem com este novo ambiente de negócios que se estabelece.

Juran (1964) acreditava que as melhorias aconteciam gradativamente, até que uma nova tecnologia de produto ou processo se estabelecia, ocorrendo um fenômeno que ele batizou de *breakthrough*, que fazia com que os resultados dessem um grande salto, tal como aconteceu no início dos círculos de qualidade, das linhas de produção em série, do Just-in-time e de tantas outras inovações.

Esta nova arena de competição é o impulso para estas inovações tecnológicas, estruturais e comportamentais, requerendo novas atitudes e estratégias. As empresas se vêem repensando suas missões e seus métodos de atuação, principalmente sobre os relacionamentos e liderança das pessoas, que necessariamente conduzirão todo o processo de adaptação em direção às necessidades do negócio. Para Pinchot (1989), “a inovação quase nunca acontece em grandes organizações, sem que haja um indivíduo ou pequeno grupo apaixonadamente dedicado a fazê-la acontecer”.

Percebe-se que em todas estas inovações o papel principal é sempre reservado às pessoas, como centro das análises e dos resultados. Os resultados não aconteciam apesar delas, mas sim através e por elas, desafiando as organizações a buscarem maneiras mais produtivas de desenvolver pessoas para alcançar os resultados organizacionais.

No âmbito destas mudanças na relação no ambiente de trabalho surge o Coaching como uma inovadora ferramenta de desenvolvimento de pessoas nas organizações. Podemos mesmo considerar, utilizando o conceito de Juran (1964), que o Coaching é um momento de *breakthrough*, uma inovação tecnológica que nos remeterá a um novo patamar no desenvolvimento de pessoas. De acordo com Reis (2000), constata-se um crescimento na utilização do Coaching pelos executivos nos Estados Unidos no final dos anos 90. O Coaching tem como foco principal ajudar as pessoas a verem além do que são hoje para o que elas querem se tornar amanhã, expandindo suas competências, desempenho e crenças, através de mudanças de comportamento.

Etimologicamente Coaching vem do termo *coach*, antiga palavra de origem húngara, onde foi desenvolvida a carruagem coberta, batizada de *koczi*, para proteger seus habitantes das intempéries regionais ao serem transportadas de um lugar para outro (Hendrickson, 1987). Associou-se esta palavra ao longo da história não somente ao transporte, mais recentemente ao esporte, em que um especialista treina e desenvolve um atleta ou uma equipe a atingirem seus objetivos. A utilização como metodologia de desenvolvimento de pessoas é mais uma evolução do conceito, em que um profissional qualificado (*coach*) apóia a pessoa a expandir suas competências, levando-o de um posicionamento a outro, sustentado por seus princípios e valores.

A capacidade de um executivo reconhecer que existem competências a desenvolver e sua disposição para melhorar seu desempenho são características essenciais necessárias àqueles que querem a participar de um processo de Coaching que gere mudanças de comportamento e conseqüentemente de desenvolvimento de competências. Somente possuir recursos adaptativos como capacidade de enfrentar os problemas não é suficiente, é preciso saber se a pessoa realmente reconhece a necessidade de mudança em si, para que possa se entregar ao processo de forma engajada, afirma Yoshida (1999). McConaughy, DiClemente, Prochaska & Velicar (1989) desenvolveram um instrumento de auto-avaliação para que se identifique que competências o executivo necessita desenvolver e o sua real prontidão para mudar seus comportamentos. Isto é importante, principalmente a partir do fato de que boa parte dos participantes dos processos de Coaching é indicada pelos empregadores, que procuram soluções para o desenvolvimento de seu pessoal e muitas vezes sem o reconhecimento ou entendimento destes quanto às suas necessidades de mudança.

Ainda de acordo com Yoshida (1999), o fato de a empresa indicar um executivo para participar de um processo de Coaching não significa que o desenvolvimento será realizado com sucesso. Dentre os aspectos que interferem na eficácia do processo, talvez o que seja mais determinante é o engajamento do *coachee*, tendo consciência de que existe algum comportamento ou competência que precise desenvolver para que atinja seus objetivos e mais, que demonstre sua capacidade de lidar com as mudanças de comportamento que serão necessárias.

## **1.2. O problema**

Tendo em vista o que foi apresentado na introdução, o problema de pesquisa que desperta interesse e merece atenção e aprofundamento neste estudo é investigar: em que medida o reconhecimento das competências a desenvolver no executivo e sua disposição para desenvolvê-las contribuem para o processo de coaching?

### **1.3. Objetivo**

Conforme apresentado anteriormente, este trabalho tem como objetivo final analisar os benefícios para o processo de Coaching da percepção que o executivo tem sobre as competências que ele deve desenvolver e o quanto ele está engajado nas mudanças comportamentais necessárias para seu desenvolvimento.

### **1.4. Delimitação do estudo**

Existem diversos tipos de Coaching, como o *Life Coaching* ou Coaching de vida, para pessoas que precisam de apoio em melhoria de qualidade de vida, de seus relacionamentos, saúde e objetivos pessoais. O Coaching de Carreira é destinado para os que estão iniciando uma carreira; estão insatisfeitas com sua carreira, querem encontrar um trabalho, mudar ou voltar ao mercado de trabalho.

Este estudo se dedicará exclusivamente ao Coaching Executivo, destinado a executivos que precisam desenvolver suas competências em liderança e estratégia de negócios. Este estudo está delimitado aos executivos de empresas nacionais e multinacionais que participaram de processos de coaching entre setembro de 2010 e janeiro de 2011.

### **1.5. Definição de termos**

Para facilitar a compreensão de alguns termos utilizados ao longo deste trabalho, abaixo seguem algumas sucintas definições:

*Assessment*- corresponde a avaliação, mas no ambiente corporativo corresponde cada vez mais ao conceito de gestão profissional. Em síntese: avaliar competências, conhecer com maior eficiência e critério as pessoas, auto-conhecimento e gestão do conhecimento.

*Coach*- treinador, numa tradução à letra, atua encorajando e/ou motivando o seu cliente, procurando transmitir-lhe capacidades ou técnicas que melhorem as suas capacidades profissionais ou pessoais, visando a satisfação de objetivos definidos por ambos, considerando idéias como a de que o simples fato de compartilhar pensamentos/idéias que estão soltos e poder organizá-los, transformando em uma meta desafiante com um Plano de Ações pode levar a concretizar antigos sonhos.

*Coachee*- pessoa que passa pelo processo de desenvolvimento de competências (cliente).

*Coaching Executivo (Executive Coaching)*- Visa a capacitar executivos na sua performance e excelência pessoal e nos negócios. Assiste o executivo na identificação de metas, valores, missão e propósito da empresa no mercado. Também trabalha a clareza da sua missão pessoal e empresarial, objetivando o equilíbrio dos propósitos da empresa, de suas necessidades humanas e dos diferentes papéis vividos na empresa, na família e na sociedade.