

Coaching como Processo Inovador de Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações

Coaching as Innovative Development Process People in Organizations

Leonice Holanda Alves de Melo ¹
Adriana Teixeira Bastos ²
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria ³

Resumo

Este artigo parte do pressuposto que o *coaching* gera um impacto positivo para o ambiente organizacional. Dessa forma, parte-se da seguinte pergunta: O *coaching* pode ser considerado uma ferramenta de inovação organizacional para o desenvolvimento de pessoas em organizações? Para tanto, foi realizado um ensaio utilizando pesquisa bibliográfica e documental, com suporte na abordagem qualitativa. Como discussão, infere-se que o *coaching* pode favorecer à inovação organizacional, garantindo uma melhor gestão das mudanças, geração de ideias e solução de problemas. Nesse contexto, os líderes, que são os responsáveis pela condução de grupos no processo de inovação, podem utilizar ferramentas específicas do *coaching* à geração de ideias e soluções às necessidades empresariais.

Palavras-chave: Inovação Organizacional; Coaching; Gestão.

Abstract

This article assumes that coaching has a positive impact on the organizational environment. Thus, we start from the following question: Coaching can be considered a tool for organizational innovation for the development of people in organizations? Thus, a trial using

¹ Graduação em Administração - Faculdades Christus, MBA em Marketing em Serviços FIA/USP, Mestre em Administração de Empresas –UNIFOR, Atualmente é administradora de Empresas- Trabalha na Assembléia Legislativa do Estado do Ceará, no Departamento de Recursos Humanos. MASTER COACH Certificada pela FLORIDA CHRISTIAN UNIVERSITY - FCU – USA, Brasil. Contato: leonice.holanda@hotmail.com

² Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará, Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Doutorando em Administração de Empresa da Universidade de Fortaleza - UNIFOR, professora assistente da Universidade Estadual do Ceará e instrutora de treinamento do Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, Brasil. Contato: adriana@ead.uece.br

³ Graduação em Psicologia-UFC, Especialização em Saúde Pública-UECE, Mestrado Acadêmico em Administração-UNIFOR, Doutorando em Administração na Universidade de Fortaleza-UNIFOR, Brasil. Contato: bianapsq@hotmail.com

bibliographic and documentary research, supporting the qualitative approach was performed. As discussion, it is inferred that coaching can facilitate organizational innovation, ensuring better management of change, generating ideas and solving problems. In this context, the leaders, who are responsible for leading groups in the innovation process, can use specific coaching tools for generating ideas and solutions to business needs.

Keywords: *Organizational Innovation, Coaching, Management.*

1 Introdução

O *coaching* tem crescido nos últimos anos tanto no Brasil como no mundo e apresenta-se, atualmente, como uma ferramenta eficiente e eficaz nos processos de aprendizado, liderança e desenvolvimento humano e organizacional. De acordo com Lages e O'Connor (2010), em uma recente pesquisa, 85% das empresas europeias e 95% daquelas localizadas no Reino Unido utilizam *coaching*. Das empresas integrantes da revista *Fortune 500*, 40% utilizam *coaching*, das quais 99% afirmaram que o *coaching* pode trazer benefícios concretos para pessoas físicas e jurídicas, enquanto 96% declararam que o *coaching* é uma forma eficaz para promoção do aprendizado organizacional.

As iniciativas dos programas de *coaching* de grande sucesso, seja em nível estratégico, operacional ou de desenvolvimento, têm o apoio das lideranças seniores. Embora seja possível ter um programa de *coaching* de sucesso sem apoio forte, é muito mais fácil com ele. A principal razão pela qual as empresas contratam *coaches* é para desenvolver a capacidade de liderança dos executivos (UNDERHILL, 2010).

A prática de *coaching* representa possibilidades de aplicação sem limites. Pode ser utilizada em diversas áreas e em diferentes contextos organizacionais por ser dinâmica e progressiva. A realização de *coaching* em organizações está intimamente associada aos processos de desenvolvimento de pessoas e pode ser investigada pelos aspectos organizacionais que sua prática favorece e pelas mudanças inovadoras que desperta/propõe.

Na tradução para o português, *coach* significa treinar, ensinar, instruir, preparar. Porém, pode-se inferir que existem diversas formas de se realizarem essas atividades. Ao profissional que conduz esse processo – o *coach* - no que tange às organizações, compete diversas atribuições, dentre elas, dar subsídios para que as pessoas envolvidas no contexto organizacional possam ter conhecimento, habilidades atitudes necessárias para, diante das oportunidades, agir em direção aos objetivos pessoais/ organizacionais.

Estudos de Grant (2003), Grant e Covangh (2004) citado por Ferreira (2008) apontam datas importantes no desenvolvimento do *coaching*, ressaltando que os primeiros profissionais *coach* surgiram, ainda, no início do século XX. A partir de 1990, a expansão e popularização da prática repercutiu na crescente procura e oferta de práticas de consultorias de tais profissionais externos (FERREIRA, 2008).

A crescente utilização do *coaching* tem suscitado a multiplicação de programas, artigos acadêmicos, cursos e certificações. Porém, embora essa prática tenha se difundido, seu conceito, suas características, formas de atuação, formação e experiência estão em permanente processo de discussão (FERREIRA, 2008).

Mesmo diante da diversidade de sentidos e conceitos, ressalta-se que seu objetivo é incentivar o desenvolvimento por meio de orientações e feedback, envolvendo o treinamento motivacional, o monitoramento do desempenho e o despertar para uma reflexão que gere mudanças positivas (UNDERHILL, 2010). Ampliando este conceito, acrescenta-se a ideia de

mudanças inovadoras e que favoreçam o desenvolvimento pessoal/ profissional e institucional.

A gestão das organizações tem se deparado com o contínuo desenvolvimento profissional e transformação do ambiente e do espaço organizacional e isso tem desafiado o modo de gerir as organizações no sentido de buscar estratégias para proporcionar reflexões mais abrangentes sobre os fenômenos organizacionais e suas relações com o ambiente externo, tendo por objetivo o desenvolvimento institucional (MATINSUO et al., 2006).

Assim, este artigo ressalta as possibilidades do *coaching* como uma ferramenta no processo de inovação organizacional, considerando o impacto positivo que essa prática pode gerar no ambiente organizacional. Para tanto, considera-se a proposta do ensaio teórico, tendo em vista que, “sua força está na capacidade reflexiva para compreender a realidade” (MENEGETTI, 2011, p. 322), com na pesquisa atual sobre um determinado tema e apresentar recomendações além do que já foi produzido.

Diante desse contexto, a proposta deste ensaio teórico é discutir a pertinência em atribuir ao *coaching* a denominação de inovação organizacional. Assim, parte-se da seguinte pergunta: O *coaching* pode ser considerado uma ferramenta de inovação organizacional para o desenvolvimento de pessoas em organizações?

Assim, objetiva-se que, neste ensaio, seja possível gerar uma reflexão provocadora sobre o potencial do *coaching* nos processos inovadores das organizações e despertar o interesse por pesquisas nessa área.

2 Organização inovadora

A organização inovadora utiliza-se de novos métodos e técnicas organizacionais ou de novas práticas de gestão de negócios na corporação, na organização do trabalho, nas relações externas na busca de vantagem competitiva.

A adoção de uma inovação organizacional é um processo que envolve a geração, o desenvolvimento e a implementação de novas ideias e/ou comportamentos por meio da organização (DAFT, 1984; DAMANPOUR; EVAN, 1984; DAMANPOUR, 1996; LAM 2005). Pesquisadores consideram a inovação organizacional como um processo de resolução de problemas, implementação de novas ideias (AMABILE, 1988; KANTER, 1983; LAM, 2005). Essa ideia pode ser internamente gerada ou emprestada de outras organizações e envolver novos produtos ou serviços, novos processos, novas estruturas organizacionais ou sistemas administrativos ou novos planos ou programas pertencentes aos membros da organização.

Pressões internas e externas conduzem para a introdução de programas que visam o desenvolvimento de inovações organizacionais (ALÄNGE et al., 1998 apud MATINSUO et al., 2006). Assim como outros tipos de inovações, a capacidade de uma empresa gerar inovações organizacionais é determinada por diversos fatores relacionados à sua própria organização interna e ao seu ambiente de mercado. Dentre estes fatores, Kivimäki et al. (2000) ressaltam o alto grau de concordância entre diversos autores sobre a importância da comunicação interna (entre empregados e dentro das unidades de trabalho da organização) e externa para o desenvolvimento da capacidade inovadora das organizações.

O fluxo de comunicação interna pode facilitar a dispersão de ideias dentro da organização e aumentar sua quantidade e diversidade, em torno das quais podem resultar em fertilização de ideias (KIVIMÄKI et al., 2000). A comunicação interna em termos de contato próximo entre pessoas e unidades de trabalho, participação no processo de inovação pode contribuir para o sucesso da resolução de problemas e implementação de um processo inovador (KIVIMÄKI et al., 2000).

A capacidade das organizações para inovar e para gerenciar seus recursos humanos pode ser fonte de vantagem competitiva (JIMÉNEZ NES-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2008). Portanto, inovações organizacionais têm sido particularmente consideradas importantes e interessantes para a sobrevivência e sucesso das empresas, uma vez que a inovação desenvolve um papel crucial nos negócios modernos (KIVIMÄKI et al., 2000).

As empresas podem se diferenciar em relação aos motivos para adotar uma inovação (MATINSUO et al., 2006), buscando manter e melhorar seu desempenho. As organizações adotam inovações, também, para aumentar sua legitimidade e perspectiva de sobrevivência.

Constata-se que, ao mesmo tempo em que há amplo consenso sobre a necessidade de inovar, há um descontentamento em relação à maneira como essa inovação é realizada. “Parte da lacuna entre a necessidade de inovar e a capacidade limitada de realização tem a ver com política de visão limitada, que restringem a política e a estratégia de inovação exclusivamente aos departamentos técnicos”. (KOTLER; TRIAS, 2011, p.17).

Pesquisa da IBM, *The Global Study*, 2006, baseada em 765 entrevistas com presidentes de empresas e líderes empresariais ressalta que as fontes mais significativas das ideias de inovação advêm dos funcionários, parceiros e clientes, respectivamente (KOTLER; TRIAS, 2011). São as pessoas as fontes da criação organizacional e, ampliando esta fonte para outras áreas da empresa de maneira integrada com P&D, desenvolve-se “times de alta performance”. Além do P&D e da tecnologia, há diversos outros departamentos e modos de gerar inovação na organização.

Dentre os princípios do sistema de inovação da empresa 3M, que compreende: visão estratégica; interação com os clientes; delegação de responsabilidade; estímulo ao empreendedorismo corporativo; reconhecimento dos melhores colaboradores; incentivo à colaboração; estabelecimento de processo de gestão adequados; cultivo à ética e admissão de erros e riscos, é a preparação de líderes inovadores, representando o “ingrediente mais importante do sistema de inovação, pois exercem papel-chave” (SERAFIM, 2011, p. 224). Os líderes são condutores do processo de engajamento dos times, inspirando os demais no processo de pensar além dos limites impostos, desenvolvendo um clima propício ao acolhimento de ideias, estimulando a autonomia, delegando responsabilidade e empreendedorismo corporativo, ao mesmo tempo em que mobiliza pessoas para alcance dos objetivos organizacionais (SERAFIM, 2011).

Segundo Lindegaard (2011), para um líder inovador, as pessoas devem ser o elemento mais importante para fazer qualquer tipo de inovação acontecer. As características que se destacam em um líder inovador são as seguintes: ponto de vista holístico, capacidade de conduzir times, habilidade de comunicação, otimismo, crença na mudança, habilidade de lidar com a incerteza, paixão pelo que faz e conduz, senso de urgência (LINDEGAARD, 2011). Assim, “as organizações não realizam nada. São as pessoas que o fazem”. (DRUCKER, 2012, p.17).

Kotler e Trías (2011) sugerem uma proposta de organização inovadora: o Modelo A-F, onde as pessoas são o elo fundamental do processo de criação organizacional. Com suporte nos objetivos definidos, recursos e prazos estabelecidos, se uma empresa quer inovar, deve definir funções às pessoas da corporação e deixá-las interagir para criar os próprios processos. As funções são as seguintes:

Funções básicas às pessoas da corporação de acordo com seus perfis profissionais	
Ativadores	Pessoas responsáveis por iniciar o processo de inovação, sem se preocupar com estágios ou fases
Buscadores	São os especialistas em busca de informações. Não têm a missão de produzir nada novo, mas de fornecer informações para o grupo

Criadores	Responsáveis por produzir ideias para o restante do grupo (conceber novos conceitos e possibilidades e procurar novas soluções em qualquer ponto do processo)
Desenvolvedores	Aqueles que vão transformar as ideias em produtos e serviços
Executores	Pessoas que devem cuidar de todos os trâmites para a implementação e execução
Facilitadores	São os que aprovam os novos itens de despesas e o investimento necessário à medida que o processo de inovação acontece

Quadro 1- Funções básicas na corporação.

Fonte: Adaptado de Kotler e Trías (2011)

Assim, uma organização inova se tiver pessoas inovadoras. As inovações não vêm das máquinas. As pessoas criam, repensam seus produtos, processos e negócios e, com as ferramentas necessárias, conhecimento técnico, experiência, capacidade de inferência, avaliação de cenários, interação e integração com outras pessoas e outros departamentos, alteram o estado atual da corporação para um novo *status quo* corporativo.

O grande desafio da organização inovadora é desenvolver um clima favorável aos colaboradores para que estes se engajem e se comprometam e se alinhem com a visão de futuro da empresa. Engajamento é resultado do envolvimento dos colaboradores em prol da realização de um objetivo comum, de tal maneira que utilizem de seus esforços, voluntariamente, à criação organizacional (SERAFIM, 2011).

O processo de engajamento para a inovação não se dá somente com a condução de um procedimento ou instrução, isto é, não se restringe ao processo cognitivo, é também emocional. O engajamento relaciona-se diretamente à capacidade de comunicação com equipes no sentido de que estas se sintam capazes de participar e contribuir.

O ato de inovação é tanto cognitivo como emocional. Apresentar uma percepção criativa é um ato cognitivo, mas dar-se conta de seu valor, alimentá-la e levar adiante requer competências emocionais como autoconfiança, iniciativa, persistência e capacidade de persuasão. Além disso, a criatividade requer a utilização permanente de uma variedade de competências de autorregulação, a fim de superar as limitações internas constituídas pela próprias emoções (GOLEMAN, 2001, p.115).

Dentre os vários estágios para o surgimento da inovação nas organizações, existem dois pontos fundamentais: iniciação – surgimento de uma ideia brilhante – e implementação – fazer a ideia concretizar-se (GOLEMAN, 2001). A competência social que determina como lidamos com os relacionamentos liga-se diretamente ao segundo momento do desabrochamento da inovação na organização, que é a implantação da ideia anteriormente criada. Embora seja importante o conhecimento técnico especializado, a diferença está em “saber navegar na teia de influências que permeia uma organização”. (GOLEMAN, 2001, p.118).

Os recursos mais utilizados pelas empresas para estimular o potencial criativo de seus colaboradores abrange desde treinamentos para inovação a espaços lúdicos. Esses espaços representam ambientes projetados para estimular a inspiração criativa, com objetos, decoração e atmosfera que desperta os sentidos (BISPO, 2012).

Quanto ao treinamento de pessoas à inovação, aborda-se o processo o cognitivo com treinamento é instrucional e diretivo e o processo emocional, com suporte de recursos mais profundos que possibilitem gerar *insights* inovativos. Não se treina pessoas para serem inovadoras, o que é necessário é desbloqueá-las, prepará-las para o desconhecido, abrir suas capacidades.

2.1 Coaching: teoria e prática

A palavra *Coach* é originária da Hungria do século XV e refere-se à aldeia de Kocs, onde eram construídas finas carruagens de transporte. O vilarejo no interior da Hungria era conhecido pela produção de carruagens de excelente qualidade, cuja finalidade era transportar passageiros de uma parte para outra (UNDERHILL, 2010).

No século XX, o *coaching* desenvolveu-se na área esportiva. Um *coach* era um treinador qualificado que conduzia os atletas a aprenderem as técnicas dos jogos, monitorava os resultados, fornecia *feedback* e conduzia a melhores *performances*. Na primeira década do século XXI, *coach* é o profissional especializado, que estimula o cliente para que seu potencial aflore e que descubra novas trilhas de forma natural e espontânea, ou seja, é mais para ajudá-lo a aprender em vez de, simplesmente, ensiná-lo ou treiná-lo (ARAÚJO, 1999). *Coachee* é o cliente, ou seja, o indivíduo que está passando pelo processo de *coaching*. O processo de aprendizagem entre *coach* e *coachee* se daria do apoio que o cliente receberia do *coach* e este se sentindo útil ao *coachee* (ARAÚJO, 1999).

O trabalho do *coach* objetiva liberar o potencial da pessoa e maximizar seu desempenho; ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la (GALLWEY, 1996; WHITMORE, 2010). Como lembra Whitmore (2010, p.3), “os livros de Gallwey coincidiram com o surgimento, no entender psicológico, de um modelo mais otimista de humanidade do que a antiga visão behaviorista de que não passamos muito de recipientes vazios dentro dos quais tudo tem que ser derramado”. O novo modelo surgiria enfatizando que somos mais que uma “bolota”, que contém dentro de si todo potencial para ser um carvalho magnífico. O ser humano precisa de incentivo e de objetivos para alcançar, no entanto a qualidade do “carvalho” já faz parte da natureza humana.

O foco são as ações presentes para a construção de um futuro desejado pelo indivíduo. Os resultados do *coaching* são sempre específicos e o *coach* não precisa ser especialista no problema do *coachee*. O cliente é o especialista. O *coach* facilita o processo no qual o *coachee* desenvolve e programa suas próprias soluções. Durante o processo, o *coach* auxilia o *coachee* a identificar seus desafios e objetivos, seus pontos fortes e o que ele necessita desenvolver, além de estimular a ação (DA MATTA, 2012). O *coaching* é um meio de trabalhar com pessoas que as torna mais competentes e mais realizadas para que possam ser mais capazes de contribuir em suas organizações e encontrar significado no que estão fazendo. É uma metodologia que gera conversações efetivas, identificação e reformulação de valores, metas e busca de soluções eficazes e transformadoras (FLAHERTY, 2010; DA MATTA, 2012).

Há muitas diferenças do *coaching* para aconselhamento, *mentoring*, consultoria ou treinamento. O aconselhamento ou *counseling* inclui o ato de aconselhar. O mentor costuma ser um funcionário mais experiente, geralmente gerente, supervisor ou diretor, que aconselha e treina funcionários mais jovens, numa relação mestre-discípulo. Um consultor é um especialista em determinada área e é contratado para dar recomendações e apontar soluções (DA MATTA, 2012; KRAUZ, 2007).

(...) o *coach* não dá conselhos, não fornece suas próprias soluções ao *coachee*, nem estabelece uma relação de mentor. O *coach* desenvolve um processo – o *coaching* – calcado em técnicas e metodologias estruturadas, que leva o *coachee* a encontrar suas próprias soluções (DA MATTA, 2012, p.75).

Segundo Da Matta (2011), as principais especializações e nichos do *coaching* estão no quadro 2. Entretanto, cabe destacar que o *coaching* não trabalha com pessoas disfuncionais ou com diagnósticos de problemas ou distúrbios mentais.

Principais especializações e nichos do coaching	
Pessoal	Também chamada de <i>personal</i> ou <i>life coaching</i> , trabalha com indivíduos que queiram mudar, crescer ou melhorar suas vidas. Inclui nichos como: <i>coaching</i> para família, relacionamentos, emagrecimento, planejamento de vida e outros.
Executivo	Também chamado de <i>executive coaching</i> , tem como foco contribuir para que os executivos e profissionais elevem sua <i>performance</i> , desenvolvimento de competências, liderança, times e outros. Alguns dos nichos são: <i>coaching</i> para <i>performance</i> , desenvolvimento de competências, times, líder <i>coach</i> e outros.
Negócios	O <i>business coaching</i> é voltado para o aumento de resultados organizacionais. Seus nichos incluem <i>coaching</i> para mudança organizacional, para implantação de cultura de <i>coaching</i> , para sucessão, planejamento estratégico e outros.

Quadro 2 – Nichos do Coaching

Fonte: Adaptado de Da Matta (2011).

Para o desenvolvimento de suas metodologias, o *coaching* interagiu com várias abordagens, cujas dimensões comportam princípios científicos e ferramentas que agregam valores ao seu processo (VIEIRA, 2012). Um exemplo dessas abordagens é a psicologia positiva, que é responsável por promover “o desenvolvimento de pessoas normais com o objetivo de aumentar a produtividade e bem-estar assim com a utilização de recursos desenvolvimentais para prevenção de problemas” (UNESTAHAL, 2010; LAGES; O’CONNOR, 2010). As emoções positivas têm o papel de ampliar a mente e tornar as pessoas mais criativas. Para Da Matta (2012, p.75), *coaching* não utiliza palavras como satisfação, felicidade, realização, qualidade de vida, sucesso e outras de forma vaga e superficial, mas embasadas em conceitos que derivam da psicologia positiva. Assim, o *coaching* e a psicologia positiva atuam para potencializar aquilo que as pessoas desejam alcançar na vida.

O *coaching* ainda se apropria de conceitos da neurociência, que desenvolveu o *Neurocoaching*, cuja proposta é “melhorar e ampliar as estratégias de desenvolvimento humano. Indica as técnicas necessárias para dominar e equilibrar as emoções e estabelecer novas conexões neurais que impulsionam pensamentos, crenças e sentimentos” (LAFUENTE, 2012, p. 64).

A psicologia desenvolveu os conceitos de inteligência emocional e o *coaching* utiliza-se dos estudos das competências emocionais e sociais como ferramenta para o desenvolvimento humano, pois,

nossa inteligência emocional determina nosso potencial para aprender as habilidades práticas que estão baseadas em cinco elementos: auto percepção, motivação, autorregulação, empatia e aptidão natural para relacionamentos. Nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial traduzimos para capacidade de trabalho (GOLEMAN, 2001, p.38).

Segundo Whitmore (2010), há múltiplos benefícios para a empresa e colaboradores no processo de aplicação do *coaching*:

Benefícios do coaching	
<i>Performance</i> e produtividade melhoradas	O <i>coaching</i> revela o melhor dos indivíduos e das equipes, algo que a instrução não faz.
Desenvolvimento de equipe	O modo como o líder gerencia poderá desenvolver ou estagnar a equipe; o <i>coaching</i> é um processo que transpassa a competência técnica e desenvolve competências emocionais e sociais fundamentais para o trabalho em equipe.
Aprendizado e relacionamentos melhorados	O ato de fazer uma pergunta para alguém valoriza a pessoa e a sua resposta. Se somente o gerente falar, não há troca. O <i>coaching</i> desenvolve o diálogo e gera <i>insights</i> ao <i>coachee</i> . Foco e ação são princípios do <i>coaching</i> , logo o aprendizado é mais rápido. O prazer e a memória também são melhorados.

Mais tempo para o gerente	É desenvolvido na equipe o senso de autorresponsabilidade, liberando o gerente para executar tarefas mais amplas.
Ideias mais criativas	O <i>coaching</i> e o ambiente de <i>coaching</i> encorajam sugestões criativas de todos os membros da equipe sem medo de ridicularização ou dispensa prematura.
Melhor utilização de pessoal, habilidades e recursos	No processo de <i>coaching</i> , descobrem-se muitos talentos não declarados anteriormente na equipe, bem como soluções de problemas práticos.
Respostas de emergência mais rápida e mais eficiente	Em uma atmosfera em que as pessoas são valorizadas, as pessoas envolvidas no processo de <i>coaching</i> engajam-se nas solicitações que são desafiadas com eficiência e rapidez.
Maior flexibilidade e adaptabilidade às mudanças	O <i>coaching</i> é uma metodologia para mudança. O processo de <i>coaching</i> desenvolve a flexibilidade e a adaptabilidade no indivíduo.
Equipe mais motivada	o <i>coaching</i> ajuda o indivíduo a descobrir sua automotivação.
Mudança de cultura	Os princípios do <i>coaching</i> sustentam o estilo de gerenciamento da cultura de alta <i>performance</i> que tantos líderes buscam. Qualquer programa de <i>coaching</i> irá ajudar na transformação da cultura.

Quadro 3 - Benefícios do *Coaching*.

Fonte: Whitmore (2010, p.177).

A preparação do líder com a metodologia do *coaching* é uma alternativa para que o *coaching* seja disseminado na cultura organizacional da maneira mais efetiva possível. O *coaching* no trabalho acelera a velocidade das decisões, constituindo um ponto de alavancagem para se criar mudança em qualquer nível da organização (FINE, 2003 apud GOLDSMITH, 2003).

3 Metodologia

Este artigo caracteriza-se como ensaio teórico, tendo como princípio reflexões em relação ao *coaching*, à inovação organizacional, ao desenvolvimento de pessoas nas organizações (MENEGUETTI, 2011). O trabalho desenvolve-se por meio de pesquisa bibliográfica e documental, tendo em vista que representam formas que se podem revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes para o estudo.

Outra característica sobre esse modelo de pesquisa é a comparação com a literatura conflitante, que permite criar validade interna, permitindo o aumento do nível teórico, tornando mais precisa a definição do constructo e a relação entre conceitos. (EINSENHARDT, 1995).

A pesquisa fundamenta-se na metodologia qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006), buscando o entendimento do *coaching* como uma ferramenta de inovação organizacional no processo de desenvolvimento de pessoas em organizações. Esta metodologia revela-se como uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999).

4 Inovação e *Coaching*

A seguir, a partir das características mencionadas, tanto de inovações organizacionais como de *coaching*, será verificado se o *coaching* pode ser considerado inovação organizacional.

Inovar, do termo latino *innovatio*, refere-se a pensar diferente, quebrar paradigmas, instigar novos conceitos e sair do formato previsível para o formato de possibilidades. Quebrar paradigmas é uma das premissas da inovação, seja qual for sua natureza. Segundo Kreuz (2012 apud CAVAGNOLI, 2010), “pode-se dizer que a essência da inovação estratégica é questionar as crenças existentes e desafiar a lógica convencional”. A inovação

estratégica é uma nova forma de pensar sobre estratégia. O objetivo é mudar o foco estratégico de como vencer a concorrência, visando conseguir uma vantagem competitiva através da diferenciação. Tal diferenciação pode ser alcançada através da criação de novos mercados, novos modelos de negócio ou novo valor (CAVAGNOLI, 2010).

Inovação é o ato de trazer a renovação. No meio empresarial, a inovação é o resultado da criação de um elemento, com certo grau de novidade, capaz de criar valor econômico (SERAFIM, 2011). O processo de criação parte de ideias e, quando estas se tornam mais tangíveis, surgem as invenções, isto é, a implementação da criatividade. No mundo empresarial, a criatividade não está no domínio exclusivo de seu criador; é necessário ser viável e ter potencial de produzir resultados. Em decorrência disso, surge a inovação.

Para Schumpeter (1993), a inovação é um processo de ruptura do que está tornando-se obsoleto e a criação do novo. É a capacidade da empresa de superar a concorrência perfeita, estabelecendo uma situação de monopólio temporário ao criar um novo mercado para seus produtos. Drucker (2012) considera que, numa época de descontinuidade da economia e da tecnologia, de constante mudança, somente as atividades de *marketing* e inovação seriam capazes de gerar um valor para a empresa. Para o autor, o senso de inovação de uma empresa tem que possibilitar o abandono sistêmico do que já é antigo. Hamel (2000) considera que somente a inovação radical pode fazer com que as empresas se diferenciem das demais e adquiram vantagem competitiva.

Percebe-se que os autores citados, embora possuam abordagens distintas para inovação, pregam o desvinculo com o passado e com antigos paradigmas. Para ocorrer essa ruptura com o passado, torna-se imprescindível o investimento na aprendizagem organizacional e na valorização das pessoas, visto que são elas que conduzirão o processo de mudança, independente da abordagem adotada.

Coaching é um processo para que pessoas e os grupos se transformem por meio da reflexão de crenças e valores; criação de visão de futuro; aprofundamento da aprendizagem e incorporação de novas habilidades e capacidades, de forma coerente e eficaz (KRAUSZ, 2007).

Esse processo estruturado de mudança de paradigma, focado em ações para desenvolvimento e/ ou aprimoramento de habilidades nas pessoas para a realização de metas e objetivos abre espaço para a integração com a inovação organizacional, uma vez que as pessoas são os atores principais do processo de inovação. Percebe-se que quebrar paradigmas é a intersecção entre *coaching* e inovação.

Nesse contexto, os líderes que são os responsáveis pela condução de grupos no processo de inovação poderão utilizar ferramentas específicas do *coaching* como desenvolvimento de um ambiente organizacional favorável de forma mais eficaz, à geração de ideias e a soluções às necessidades empresariais. É este o novo modelo de líder que fará os novos se desenvolverem, pois, “no futuro, todos os líderes serão *coaches*. Quem não desenvolver essa habilidade, automaticamente será descartado do mercado”. (VENTURA, 2011, p.172).

5 Considerações Finais

Devido às características mencionadas, é possível inferir que o *coaching* pode ser considerado inovação organizacional, que, face às dificuldades, pode ser adotado e desenvolvido como alternativa para a geração de ideias e solução de problemas.

Ressalta-se que a literatura sobre *coaching*, apesar de se apresentar como aplicação prática de abordagens científicas, carece de conteúdo crítico, uma vez que está mais direcionado para tratar dos benefícios do programa sem discutir suas limitações. Exceto pelo

reconhecimento de que não trata pessoas disfuncionais, parece poder ser aplicado a tudo e a todos sem limites para as mudanças e situações a serem alcançadas, quer tratando-se de situações pessoais, profissionais ou empresariais.

Outra limitação parte do reconhecimento de que a aplicação da metodologia ainda está, em grande parte, restrita às grandes empresas, assim como as pesquisas sobre os resultados alcançados estão restritas às empresas estrangeiras.

Ressalta-se, porém, que grande parte das últimas limitações apresentadas podem ser superadas com pesquisas no Brasil sobre o tema. Um início interessante poderia tratar-se da utilização de estudo de casos múltiplos para a análise em profundidade da questão aqui levantada – a possível consideração do *coaching* como uma ferramenta de inovação organizacional –, bem como da aplicação de uma *survey*, provavelmente em uma amostra de grandes empresas, para identificar se o *coaching* está sendo utilizado por essas empresas, quais os benefícios encontrados e se, dentre esses benefícios, existe contribuição para a geração de ideias ou surgimento de novo comportamento no sentido de solucionar os problemas da organização a partir do *coaching*.

Referências

AMABILE, T.M. *A Model of Creativity and Innovation in Organizations in N.M.*, 1988.

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

BISPO, Patrícia. Rh.com.br. **Por que a criatividade é essencial às empresas?**. Publicado em 06/11/2012. Disponível em www.rh.com.br. Acessado em 05/12/2012.

CAVAGNOLI, Irani. **Citação sobre inovação: a essência da inovação**. Disponível em <http://gestaoeinovacao.com/?p=2119>. Acessado em 01/12/12.

DAFT, R.L.; WEICK, K.E. *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. The Academy of Management Review*, 9/2, p. 284-295, 1984.

DAMANPOUR, F.; EVAN, W.M. *Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag. Administrative Science Quarterly*, 29, p. 392-402, 1984.

DAMANPOUR, F. *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. Management Science*, 42/5, p 693-716, 1996.

DA MATA, Villela. **Personal e Professional coaching** - livro de metodologia. Rio de Janeiro: Publit, 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e colaboradores. **O planejamento da pesquisa qualitativa** – Teorias e Abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**. Práticas e princípios. Tradução Carlos Malferrari. 7ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

EINSENHARDT, K. M. *Building Theories From Case Study Research*. In: HUBER, G. P.; VAN de VEN, A. H. *Longitudinal Field Research Methods – Studying Processes of Organizational Change*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

FERREIRA, M. A. A. **Coaching Um Estudo Exploratório sobre Percepção dos Envolvidos:** organização, execução e coach. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração e Contabilidade) – Universidade São Paulo, São Paulo, 2008.

FLAHERTY, James. **Coaching:** desenvolvimento, excelência pessoal e profissional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

GALLWEY, W. Timothy. **O jogo interior do tênis.** Tradução: Mario R. Krausz. São Paulo: Editora Texto Novo, 1996.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLSMITH, Marrshall at all. **Coaching:** o exercício da liderança. Tradução: tradutec. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HAMEL. **Liderando a revolução.** São Paulo: Ed. Campus, 2000.

JIMÉNEZ NEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-LALLE, Raquel. *Could HRM support organizational innovation? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 7, jul, 2008.*

KANTER, R.M. **The Change Masters.** New York: Simon & Schuster, 1983.

KIVIMÄKI, Mika. et al. *Communication as a determinant of organizational innovation. **R&D Management. Oxford.** v. 30, n. 1, 2000.*

KOTLER, P.; TRÍAS DE BES, F. **A Bíblia da inovação.** Tradução Texto Editores. São Paulo: Leya, 2011.

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

LAFUENTE, F. A fisiologia do gerenciamento. **Hsm Management**, São Paulo, v.4, n°93, ano16, v.4, p. 62-67, Julho/Agosto, 2012.

LAGES, Andrea; O'CONNOR, Joseph. **Como funciona o coaching:** o guia essencial para a história e a prática do coaching eficaz. Tradução de Luiz Frazão Filho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

LAM, A. *Organizational innovation.* In FAGBERG, J.; MOWERI, D.C., NELSON, R. **The oxford handbook of innovation.** Oxford: Oxford University Press, 2005.

LINDEGAARD, Stefan. **A revolução da inovação aberta:** princípios básicos, obstáculos e habilidade de liderança. São Paulo: Évora, 2011.

MATINSUO, Miia. et al. *Project-based management as an organizational innovation: driver, changes, and benefits of adopting projetct-based management. **Project Management Journal.** v. 36, n. 3, 2006.*

MENEGUETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico?, 2011, **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, Mar./Abr, 2011, p. 320-332.

RICHARDSON, R. J.; (Cols.). **Pesquisa Social** – Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1993.

SERAFIM, Luiz. **O poder da inovação: como alavancar a inovação na empresa**. São Paulo: Saraiva, 2011.

UNDERHILL, Brian O. et al. **Coaching executivo para resultados: guia definitivo para líderes organizacionais**. Tradução Marc Broker. Osasco, SP: Novo século Editora, 2010.

VIEIRA, P. Curso Formação Internacional em Coaching Integral Sistêmico Empresarial, Pessoal e Profissional. **FEBRACIS – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE COACHING INTEGRAL SISTÊMICO**. Apostila. Fortaleza, 2012.

WHITMORE, John. **Coaching para performace: aprimorando pessoas, desempenho e resultados. Competências pessoais e profissionais**. Tradução Tatiana de Sá. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.