

XV SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - SENDI 2002

O Coaching no Desenvolvimento da Performance de Analistas de Negócios

L. F. Buarque de Amorim - CELPE

E-mail: lbuarque@celpe.com.br

Palavras-chave – Analista de Negócios, *Coaching*, Performance, Treinamento.

Resumo – O trabalho procura inicialmente familiarizar o leitor com a prática de *Coaching*, apresentando os conceitos que esclareçam o que é o *Coaching*, porque utilizar, quem conduz e como conduzir. Em seguida apresenta a utilização desta prática no desenvolvimento da performance de Analistas de Negócios do Departamento de Clientes Especiais (CCE) da Companhia Energética de Pernambuco – CELPE. Para isto, explicita os fatores que levaram ao surgimento da necessidade de uma ação de *Coaching*, relaciona os aspectos considerados na escolha do caminho adotado para o exercício da prática, descreve como a prática vem sendo executada e evidencia as dificuldades e resultados. No final, são apresentadas conclusões que resultam não apenas do experimento no CCE, mas também de um processo permanente de observação e exploração das possibilidades de educação corporativa dentro da empresa.

1. INTRODUÇÃO

A Sociedade Contemporânea passa por transformações que são cada vez mais rápidas, intensas, variadas, amplas e simultâneas, que resultam num ambiente de negócios extremamente competitivo e inusitado. Devido a isto, tem aumentado significativamente a complexidade de se preparar pessoas e equipes para uma atuação competente neste ambiente. Esta dificuldade se amplia quando a questão é desenvolver e aperfeiçoar a performance de Analistas de Negócios devido a própria natureza de suas atividades. Entretanto, neste sentido, existe uma prática organizacional, denominada de *Coaching*, capaz de fazer frente a este desafio.

2. OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é apresentar conceitos relativos à prática de *Coaching* e como esta prática vem sendo utilizada na CELPE para o desenvolvimento da performance de Analistas de Negócios.

3. COACHING

O termo *Coaching*, em inglês, significa treinamento e *Coach* é treinador. Entretanto, o uso destes termos no contexto organizacional não se refere ao treinamento convencional que, embora necessário, não é mais suficiente para atender às necessidades de

desenvolvimento profissional. Por isto, faz-se necessário alguns esclarecimentos sobre o assunto.

3.1. O Que é?

O *Coaching* é um processo de suporte ao desenvolvimento da capacidade de organizar e usar o próprio pensamento, de tomar consciência, de agir e de obter resultados, onde a equipe ou a pessoa assistida é levada a adquirir poder na medida em que descobre do que é capaz de fazer, de como transformar intenção em ação, e de como se autodesenvolver num ambiente em mudança permanente.

Portanto, o *Coaching* é fundamentalmente um processo de *empowerment* tanto para o *Coach* quanto para a pessoa/equipe assistida, pois novas oportunidades, competências, habilidades, realidades e possibilidades de aprendizagem se fazem presentes. Para isto, é importante observar que estas competências e habilidades não são apenas técnicas, mas também competências capazes de gerarem novas competências e habilidades, que são requeridas pelas mudanças do ambiente e de vida.

3.2. Por que?

Por que utilizar o *Coaching*? Porque pode-se, através do *Coaching*, suprir as necessidades onde o treinamento formal, embora necessário, não é mais suficiente devido a intensificação permanente da complexidade da realidade, onde, a cada dia, aumenta a quantidade de informações disponíveis para serem analisadas, de tarefas complexas que não podem ser delegadas, de decisões que não podem esperar, de novos competidores mais preparados, de novas competências requeridas pelo negócio, de clientes mais exigentes, de novas regras de mercado etc., tudo isto interagindo simultaneamente e, conseqüentemente, acarretando estresse, ansiedade e desorientação quanto ao uso do tempo, inclusive para o desenvolvimento profissional.

Neste contexto de incertezas, a abordagem proporcionada pelo *Coaching* se mostra adequada porque leva em conta que as pessoas são subjetivas, têm individualidade, são singulares, são co-autoras da construção coletiva, são agentes, têm iniciativa e criatividade a despertar, precisam identificar os seus motivadores, produzirão mais ao se emanciparem, como também, no caso das equipes, leva a produção de inteligência coletiva, ao desenvolvimento do espírito de equipe e a complementaridade das competências, entre outros aspectos.

3.3. Quem?

O *Coach* é quem faz o processo de *Coaching* fluir, é aquele que assume o compromisso de levar alguém ou uma equipe a alcançar um determinado resultado.

Portanto, como poderia parecer a princípio, o *Coach* não é apenas um treinador técnico no sentido específico da expressão, mas também desempenha os papéis de parceiro, professor, preparador, mediador, condutor, apoiador, motivador, etc.

O *Coach* também é um líder que exerce uma liderança com a pessoa/equipe assistida e não sobre ela, na medida em que leva a pessoa/equipe a ter clareza na assunção do próprio destino, a criar e exercer o próprio poder, enfim, a se emancipar. Entretanto, observa-se que nem todo líder é um *Coach*.

A princípio, qualquer pessoa que se propõe a apoiar alguém nos termos aqui apresentados, e demonstra competência para isto, pode ser considerado um *Coach*. Entretanto, no âmbito empresarial é recomendável que o *Coach*, além de atender a esses requisitos, também atenda aos critérios de experiência empresarial e senioridade pois, conhecendo o contexto empresarial no que diz respeito à gestão e ao planejamento, à organização, ao negócio, à cultura e à história da empresa etc., é que poderá levar, com mais propriedade, as pessoas a descobrirem e trilharem os melhores caminhos para que os resultados sejam alcançados.

3.4. Como?

Descrever adequadamente, em poucas linhas, como o *Coaching* pode ser conduzido não é tarefa fácil devido à própria natureza desta atividade, onde a forma de condução depende do andamento da interação entre o *Coach* e a pessoa/equipe assistida. Entretanto, algumas observações de caráter geral podem ser feitas.

Na prática do *Coaching* é indispensável à existência de uma relação de confiança baseada na ética e confidencialidade entre o *Coach* e a pessoa/equipe, pois isto é um dos fundamentos desta prática.

Para um maior aproveitamento, o *Coach* deve incorporar no seu comportamento algumas posturas tais como: o ato de ouvir de forma isenta, de analisar conjuntamente com a pessoa/equipe, de ampliar contextos para encontrar novos significados, de levar a pessoa/equipe à reflexão, de pensar junto, de estabelecer conexão entre fatos, de prover diversos referenciais, de fazer sínteses e de levar a pessoa/equipe a encontrar suas respostas.

Em termos de operacionalização, a prática pode ocorrer em reuniões semanais previamente acordadas com a equipe e de forma individualizada quando se faz necessário o atendimento personalizado a alguns membros da equipe. Isto é importante para que o equilíbrio interno da equipe seja mantido e as diferenças

sejam explicitadas e valorizadas, é usar a diversidade como uma vantagem.

4. O CASO CELPE

O *Coaching* vem sendo praticado na CELPE há dois anos para desenvolver a performance de Analistas de Negócios do Departamento de Clientes Especiais, sendo este Departamento o responsável pela condução do relacionamento comercial com os maiores clientes da CELPE, que juntos consomem 45% da energia vendida, correspondendo a 37% do faturamento bruto da empresa.

4.1. A Necessidade

Além, é claro, da verdadeira disposição do Gerente do Departamento de desenvolver o seu pessoal, a conjugação de uma série de fatores concorreu para que se fizesse necessária uma ação de *Coaching* para desenvolver a performance dos Analistas de Negócios. Entre estes fatores tem-se a própria gênese do Departamento, a natureza e o grande volume de atividades, o preparo requerido para lidar com as novas regras de mercado, a grande quantidade de informações novas e relevantes, a velocidade crescente requerida pelas negociações e decisões, a necessidade de produzir rapidamente novos conhecimentos, um quadro de profissionais em renovação permanente, metas ousadas e os níveis de ansiedade e estresse inerentes a esta atividade.

A despeito de todos estes fatores, deve-se também considerar que a alta performance é uma exigência complexa da modernidade, pois, em termos gerais, a pessoa/equipe não é competente, ela está competente para um determinado espectro de realidade, uma configuração de mercado, de empresa, de necessidades etc. Na medida em que tudo isto muda, da forma como vem acontecendo, também mudam as competências requeridas. Portanto, quais, quando e como desenvolver competências que venham garantir um aumento da performance num ambiente mutante?

4.2. A Prática

O caminho adotado para o exercício da prática do *Coaching* considerou os seguintes aspectos, entre outros:

- a escassez do tempo como um dos componentes do pano de fundo gerador de estresse e ansiedade;
- o perfil e a história na empresa de cada componente da equipe;
- a composição bastante heterogênea da equipe comportando engenheiros, administradores e economistas, tendo alguns vários anos de empresa e outros menos de dois anos e, portanto, com os mais variados motivadores e níveis de compreensão;
- a própria natureza do trabalho do Analista de Negócios, torna-o muito exposto às mudanças do meio; e
- a natureza do conhecimento necessário para exercer a atividade, identificada através de pesquisa realizada na equipe e cujo resultado é o seguinte: 20% dizia respeito ao conhecimento do objeto (a organização,

os processos, o mercado, o contexto etc.), 20% referia-se ao conhecimento tecnológico (instrumentos, ferramentas, técnicas, meios etc.), e 60% era relativo ao metaconhecimento, que é aqui entendido como um tipo de conhecimento capaz de gerar novos conhecimentos, ativar a inteligência, explorar potencialidades, desenvolver habilidades e competências etc.

Considerando-se esses aspectos, procurou-se estabelecer uma linha de atuação para o *Coaching* que permita aos participantes viverem uma experiência que proporcione prazer através da descoberta, da autorealização e da emancipação.

Nesta linha, o *Coach* procura, entre outras coisas, levar a equipe a adquirir/desenvolver um pensamento transdisciplinar capaz de levar a desfragmentação do saber e a ressignificação do que for necessário, através de abordagens analógicas, do uso de metáforas, do estabelecimento de conexões, da criação de contextos, da disponibilização de referenciais diversos, da ênfase nos relacionamentos, da estruturação das questões e da apropriação e disseminação do metaconhecimento. Tudo isto cultivado no contexto da ação para que possa efetivamente ter significado, ser apropriado, aumentar a performance e dar resultados empresariais.

Para isto, são realizadas reuniões semanais de trabalho, em geral duas, com duração média de uma hora e meia cada, onde são apresentados e debatidos temas previamente selecionados e que se enquadrem em algum dos três domínios do conhecimento identificados na pesquisa. Entretanto, a ênfase no desenvolvimento do metaconhecimento tem-se apresentado mais necessária, não apenas porque irá potencializar e facilitar a apropriação, a produção e o uso do conhecimento sobre o objeto e sobre a tecnologia, mas principalmente porque é a partir desse domínio que serão geradas competências essenciais para aumentar a performance.

Além dessas sessões em equipe, o participante que julgar necessário pode solicitar um atendimento personalizado.

4.3. Dificuldades e Resultados

As principais dificuldades encontradas até o momento são: o impacto causado pelo racionamento de energia que implicou numa intensificação e num redirecionamento temporário das ocupações das pessoas acarretando uma redução significativa na prática de *Coaching* durante este período; uma compreensão ainda insuficiente por parte dos participantes dos efeitos causados por uma postura inadequada frente ao fator tempo tem acarretado estresse, ansiedade e comprometido a atenção e a assiduidade necessárias às sessões de trabalho, como também prejudica o investimento posterior que se faz necessário para a reflexão e produção de conhecimentos; os efeitos causados pela renovação permanente do quadro de Analistas do Departamento acarretando um descompasso desconfortável no nível de percepção e compreensão entre os participantes das sessões.

Os resultados que vêm sendo obtidos são visíveis e tem-se traduzido em Analistas mais ágeis, criativos, orientados para resultados, preocupados com o autodesenvolvimento, automotivados e em busca de uma formação multidisciplinar capaz de suportar uma performance em crescimento.

5. CONCLUSÕES

As conclusões aqui apresentadas não resultam apenas do experimento em andamento no Departamento de Clientes Especiais, mas também de um processo permanente de observação e exploração das possibilidades de educação corporativa dentro de toda a empresa, de forma que o desenvolvimento da performance, sem dúvida, seja algo acessível a todos os empregados.

Neste contexto mais amplo, observa-se que o *Coaching* é, sem dúvida, uma prática adequada para apoiar pessoas e equipes frente à complexa realidade empresarial. Portanto, é recomendável que a organização desenvolva e estabeleça uma ação interna permanente de *Coaching* usando os profissionais do seu quadro como *Coaches*. Entretanto, deve-se observar que, pelo menos, quatro requisitos são indispensáveis para o *Coach*: a senioridade, a confidencialidade, a experiência e a ética.

Todo executivo (gerente, gestor etc.) deveria ser um *Coach*, pelo menos, na sua área de atuação, isto é, numa perspectiva direcionada para os seus colaboradores.

Dentro de uma concepção biológica da organização, o *Coach* que venha a ter uma atuação em todo o âmbito empresarial, desempenha o papel de um agente orgânico que nutre as pessoas, órgãos e instâncias de energia, de significados, de ferramentas e de orientação na medida em que os leva a uma emancipação consciente, responsável, equilibrada, alinhada e comprometida com os resultados empresariais.

No experimento em curso no Departamento de Clientes Especiais, tem sido indispensável o apoio irrestrito do Gerente do Departamento, inclusive participando do *Coaching* ora junto com a equipe ora de forma personalizada.

Devidos aos resultados alcançados, deverá, já muito em breve, haver expansão da atividade de *Coaching* para outros Departamentos, o que, certamente, irá implicar no aumento significativo da capacidade de aprender e produzir dessas equipes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Buarque, L. F. Capacitação Profissional Orientada para o Trato dos Aspectos Empresariais Multi e Interdisciplinares. XIII SNPTEE. Florianópolis, SC. 1995.

- [2] Buarque, L. F. Tempo, Conhecimento e Autodesenvolvimento: Ingredientes para a Competitividade. XVI SNPTEE. Campinas, SP. 2001.
- [3] Buarque, L. F. Desenvolvimento Profissional num Ambiente de Mudanças. XVI SNPTEE. Campinas, SP. 2001.
- [4] Davenport, T. H.; Prusak L. Conhecimento Empresarial. Editora Campus Ltda. Rio de Janeiro, RJ. 1998.
- [5] Demo, P. Conhecimento Moderno. Editora Vozes Ltda. Petrópolis, RJ. 1997.
- [6] Drucker, P. F. Sociedade Pós-Capitalista. Livraria Pioneira Editora. São Paulo, SP. 1993.
- [7] Drucker, P. F. Desafios Gerenciais Para o Século XXI. Editora Pioneira. São Paulo, SP. 1999.
- [8] Gleick, J. Acelerado: a velocidade da vida moderna. Editora Campus Ltda. Rio de Janeiro, RJ. 2000.
- [9] Rechtschaffen, S. Timeshifting: Reorientando o Tempo. Editora Rocco Ltda. Rio de Janeiro, RJ. 1997.
- [10] Schreiber, J. L. S. A Arte do Tempo. Cultura Editores Associados. São Paulo, SP. 1996.