



Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD

TAÍS GERARD DE OLIVEIRA

***COACHING* PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES**
DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Brasília
2016

TAÍS GERARD DE OLIVEIRA

***COACHING* PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES
DENTRO DA ORGANIZAÇÃO**

Projeto de trabalho acadêmico apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como uma das atividades programadas pelo módulo Metodologia Científica do curso de Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientadora: Prof. Helena Tonet

Brasília

2016

TAÍS GERARD DE OLIVEIRA

**COACHING PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES
DENTRO DA ORGANIZAÇÃO**

Projeto de trabalho acadêmico apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como uma das atividades programadas pelo módulo Metodologia Científica do curso de Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientadora: Prof. Helena Tonet

Brasília, ____ de _____ de 2016.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

RESUMO

A busca pelo desenvolvimento da liderança eficiente e efetiva tornou-se um dos principais objetivos das organizações e uma das principais demandas dos gestores nas últimas décadas. A evolução dos modelos de ferramentas de desenvolvimento organizacional influenciou, sobremaneira, o papel da gestão de pessoas nas organizações por meio de novos procedimentos advindos da necessidade de destaque no mercado competitivo. O líder exerce influência e tem a capacidade de compartilhar uma visão de futuro, é o principal responsável pelo alcance dos objetivos organizacionais. O *coaching* a ferramenta que tem como objetivo o treinamento de pessoas e a descoberta das habilidades intrínsecas de cada um. Foram explorados tópicos com a finalidade de esclarecer como a ferramenta *coaching* auxilia no desenvolvimento de líderes dentro de uma organização, analisando seu papel e função, bem como a importância da liderança e a utilização dessa ferramenta. Contudo, em decorrência desse estudo, a ferramenta *coaching* desenvolve o capital psicológico positivo, influenciando o comportamento dos colaboradores e refletindo diretamente na organização como um todo.

Palavras-chave: Ferramenta Coaching. Desenvolvimento da liderança. Liderança organizacional.

ABSTRACT

The search for the development of efficient and effective leadership has become one of the main goals of the organizations and one of the main demands of managers in recent decades. The evolution of organizational development tools influenced models, greatly, the role of managing people in organizations through new procedures arising from outstanding need in the competitive market. The leader influences and has the ability to share a vision of the future, is mainly responsible for the achievement of organizational objectives. The *coaching* tool that aims at training people and the discovery of the intrinsic abilities of each. Topics were explored in order to clarify how the *coaching* tool assists in developing leaders within an organization, analyzing their role and function as well as the importance of leadership and the use of this tool. However, as a result of this study, the *coaching* tool develops the positive psychological capital, influencing the behavior of employees and directly reflected in the organization as a whole.

Key words: Coaching Tool. Leadership development. Organizational leadership.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO	09
2.1 <i>Coaching</i> organizacional	09
2.2 Liderança	14
2.3 Desenvolvimento da liderança	18
3 METODOLOGIA	22
3.1. Tipo de pesquisa	23
3.2. Taxonomia	24
QUESTIONÁRIO	25
TRATAMENTO DOS DADOS	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	34

INTRODUÇÃO

A globalização impede o retardo de conhecimento, portanto, a necessidade de novos processos de desenvolvimento dos gestores é intensificada cada dia mais, com o propósito de que líderes e liderados estejam preparados para competitividade.

As organizações começaram a adquirir novos procedimentos advindos da necessidade de se destacar no mercado competitivo. Intensa informatização, terceirização de determinados serviços, programas de qualidade, investimento em treinamentos e desenvolvimento intelectual, informatização intensa, são algumas das tomadas de atitudes que podem ser ressaltadas a fim de não comprometer o posicionamento da organização dentro dessa nova realidade do mercado.

Os colaboradores são diretamente afetados pela competitividade excepcional e pelos desafios de permanência no mercado que as organizações vivenciam. Com o intuito de amenizar este impacto, deve-se trabalhar as competências individuais a fim de coloca-las em consonância com as competências organizacionais, buscando com isso consolidar cada colaborador como único onde cada um consiga desempenhar suas determinadas funções com êxito.

O líder exerce influência e compartilha uma visão de futuro com os outros integrantes do grupo, é o principal responsável pelo alcance de objetivos comuns e específicos. Há tempos busca-se conhecer esses atributos característicos de um líder. Alcançar uma posição de destaque na conduta dos demais sempre despertou notável preocupação e compreensão mesmo em períodos mais distantes.

O aparecimento do *coaching* como ferramenta auxiliadora no desenvolvimento de um novo comportamento de liderança, vem direcionando novas medidas operacionais nas organizações. Para Block, Mendes e Visconde (2012), a qualidade de vida dos colaboradores passa a ter uma importância mais significativa, unindo as necessidades individuais e o desempenho organizacional.

Tornar o colaborador satisfeito, eficiente e eficaz para a organização, faz parte do processo de desenvolvimento do *coaching*, quando este é aplicado em forma de ferramenta para humanização e fortalecimento do ser. Gallwey (1996 *apud* KRAUSZ, 2007) afirma ainda que o foco do *coaching* é aperfeiçoamento das qualidades que cada um oferece, tornando o desafio da conquista uma tarefa coletiva.

Em virtude das permanentes mudanças, as empresas foram forçadas a se refazer e a alcançar o que se convencionou chamar “excelência gerencial”. Neste cenário, as

habilidades, o conhecimento, as destrezas e eficácia passaram a ser almejadas e mais suplicadas na figura do que a organização intitula líder. O entendimento dessa função talvez seja uma das principais buscas da sociedade, uma vez que o destino de uma empresa, de uma comunidade, de uma família, de um país, está fundamentalmente aliado à capacidade de sua liderança.

O *coaching* mostra novos horizontes, motiva os funcionários, destaca traços de liderança, mostra o quanto cada um é importante em seu departamento. É uma ferramenta que possibilita o entusiasmo dos profissionais, que por algum motivo, possam estar esquecidos dentro da organização ou apenas passam por uma má fase.

Essa ferramenta basicamente oferece mudanças no comportamento de seu liderado, seu objetivo nas organizações é o treinamento de pessoas e a descoberta de suas habilidades intrínsecas. Seu trabalho é centrado na esfera interpessoal. A habilidade de um *coaching* é conseguir ter a capacidade de indicar para as pessoas que elas são mais competentes e tem potencial. É um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado.

Tornar-se um líder não é uma tarefa fácil, pois depende também da aceitação positiva das pessoas ao redor, além de exigir muito treino e prática para que a arte de tomar decisões e motivar os colaboradores nos momentos certos se torne um hábito. É preciso esforço integral, aprendendo a encorajar os demais, exaltando o talento dos integrantes da equipe.

A partir disso foi elaborado o tema: *coaching* para o desenvolvimento de líderes dentro da organização. A temática procura juntar dois ideais essenciais para o desenvolvimento organizacional: liderança e *coaching*.

Com isso, o tema do artigo científico explorará dois tópicos com a finalidade de esclarecer o problema da pesquisa. A escolha do assunto em questão leva a contextualização a ser discutida: como a ferramenta *coaching* pode colaborar para o desenvolvimento de líderes dentro da organização?

Para tentar responder a esse problema, o objetivo geral dessa pesquisa é: analisar a importância do *coaching* para o desenvolvimento da liderança dentro da organização.

Partindo do objetivo geral, foram criados três objetivos específicos facilitando o desenvolvimento e análise do trabalho: analisar o papel e a função do *coaching* dentro da organização; analisar o papel e a importância da liderança organizacional; caracterizar o papel do *coaching* como ferramenta para o desenvolvimento de líderes.

Sob o ponto de vista gerencial, o tema justifica-se por meio da necessidade de as organizações buscarem novas técnicas de melhorias nos resultados, tornando-se referência no mercado. Já sob o ponto de vista acadêmico, torna-se importante ressaltar que o *coaching* é uma técnica recente, sendo assim, faz-se necessário aprofundar o conhecimento acerca do tema.

A importância das pessoas, nos últimos anos, está sendo reconhecida como um fator preponderante para obter sucesso e diretamente responsável na obtenção de maiores rentabilidades nas organizações. Este trabalho poderá servir para os profissionais interessados na valorização, nas organizações, do compromisso corporativo, da gestão do clima organizacional, na consecução e alcance dos objetivos estratégicos, missão, visão e metas. Ele poderá ser útil aos gestores, aos consultores, professores e estudiosos que tenham o compromisso de aprimorar continuamente sua postura, habilidades, práticas e atributos, na gestão de pessoas, especialmente no ambiente impreciso e complexo dos dias atuais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Coaching* organizacional

Diversos autores abordam o surgimento do *coaching* como ferramenta para o desenvolvimento intelectual e pessoal dentro das empresas. Destacamos que no processo de *coaching* a equipe se torna mais motivada, estimula a união das pessoas, fazendo com que os indivíduos trabalhem de forma harmônica, melhorando o resultado do produto final e diminuindo os atritos. (TEIXEIRA, 2010)

A atividade de *coaching* começa com a ideia de arte porque conta com a peculiaridade de estilos de diferentes observadores e insights particulares para solucionar incongruências. Pode também ser vista como ciência, pois é capaz de comprovar o sucesso de técnicas e métodos científicos no entendimento dos processos de desenvolvimento humano (REIS, 2011, p. 15).

Reis (2011) afirma que nossas expectativas são construídas com base no conhecimento e na visão que se tem de cada indivíduo, são modeladas de acordo com o

observador que cada um é. O autoconhecimento é insuficiente para considerar todas as variáveis envolvidas e todas as possibilidades.

Decide-se então com as distinções que se tem, na maioria das vezes, é insuficiente para determinar algum resultado com certeza. Essa situação coloca cada um diante de outro observador que possui distinções que não se tem ou que são diferentes, mas que não são melhores, nem piores, apenas distintas.

Para Marques (2012, p. 160):

[...] *coaching* é um processo que visa aumentar o desempenho de um indivíduo, trazendo efeitos positivos, através de metodologias, ferramentas e técnicas conduzidas por um profissional (*coach*) em uma parceria sinérgica e dinâmica com o cliente (*coachee*). É um processo que proporciona expansão significativa da performance profissional e pessoal. O objetivo é utilizar todo esse arsenal para sair de um ponto – estado atual – e chegar a outro ponto – estado desejado.

Na empresa moderna o conhecimento é compartilhado, buscando-se a melhor forma para atingimento dos objetivos comuns. É nessa conjuntura que a formação de *coaches* por outros colaboradores-*coaches*, no ambiente interno da organização, promove benefícios para todos, além de aumentar a qualificação dos gestores em técnicas conversacionais e na metodologia de resolução de problemas e conflitos. O *coaching* é uma competência gerencial, mas também uma técnica conversacional de formação humana baseada em modelos de aprendizagem. É um processo dos mais úteis para tal objetivo, pois apoia o *coachee* na busca da realização de metas e aspirações por meio da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como também de reconhecimento e superação de fragilidade (REIS, 2011).

Segundo Porché e Niederer (2002, p. 13), executivos e gerentes continuam a dizer que “não se sentem plenamente competentes” na área de *coaching*, entendem que o controle e o comando são geralmente inapropriados, embora permaneçam ferramentas legítimas e eficazes para gerenciar e liderar.

Porém, o *coaching* é a arte de fazer com que as pessoas extraiam o melhor de si e que, com isso, alcancem seus objetivos (MARQUES, 2012).

Neste sentido, Reis (2011, p. 25) destaca:

Tendo em vista a mecânica do modelo, percebemos que todo resultado é consequência de uma ação concreta e objetiva de um observador distinto. [...] Nossos resultados dizem quem somos e nos expõem a uma avaliação da sociedade na qual estamos inseridos. Nenhum observador é diferente daquilo que produz. [...] Portanto, o resultado não só é uma consequência de mecânica observador-ação, mas também uma entidade ontológica que expressa a natureza do ser que o obteve.

Paula (2011) ressalta que uma sólida base de valores é necessária para interferir de maneira tão determinante na vida profissional das pessoas, construir uma relação com tamanha profundidade e envolver as pessoas com tanta cumplicidade. Um processo de *coaching* bem-sucedido pressupõe antes de qualquer coisa um forte vínculo com o *coachee*. Cumplicidade e confiança são pontos necessários para o estabelecimento desse vínculo, e o início do processo deve ser bem elaborado, pois é crucial para que esse vínculo comece a acontecer.

PAULA (2011) ainda complementa:

É fundamental que o *coachee* procure conhecer, mesmo que não de uma forma profunda, um pouco sobre todas as áreas de uma empresa. Que esteja atualizado sobre o que acontece no mundo corporativo, que saiba compreender a linguagem do mundo empresarial. Deve também estudar constantemente sobre o comportamento humano e ter conhecimento profundo sobre as questões de carreira na vida das pessoas (PAULA, 2011).

O *coach* acompanha o *coachee* com um plano de desenvolvimento, direcionado para a superação de desafios e metas. Traça etapas e acompanha a evolução dos resultados, dando suporte e auxílio, estimulando e incentivando. Todo direcionamento com base nos recursos da organização e suas funcionalidades.

Teixeira ressalta (2010, p. 25):

Para realizar qualquer programa de inovação, necessita-se conscientizar a alta gestão da importância de se implementar novos programas de conhecimento para seus colaboradores. Torna-se necessário abordar o aspecto da conscientização da equipe e da alta gestão a respeito da aplicação do *coaching*, devido à cultura de cada organização, esse novo processo deverá ser aplicado de acordo com os objetivos e a cultura da organização.

O *coaching* pode ser considerado uma técnica dialógica, pois por meio da conversa o *coach* consegue alterar futuros percursos, com isso, o *coaching* se torna uma ferramenta que direciona o *coachee*, em seus objetivos futuros, auxiliando na realização de suas metas, por meio da linguagem que possibilita motivá-los (WOLK, 2008 *apud* TEIXEIRA, 2010).

Reis (2011, p. 21) assevera que:

[...] o *coach* lidera pessoas em seus processos de aprendizagem global – processos que abrangem todos os domínios da vida. O conceito está ligado ao desenvolvimento contínuo de pessoas por meio de um “outro observador” que se torna corresponsável pela incrementação de talentos e pela criação de uma nova geração de pessoas.

O *coaching* tem como uma de suas principais características melhorar o clima organizacional, onde os colaboradores procuram traçar seus caminhos em direção aos objetivos desejáveis. Desperta nos funcionários o desejo de descobrir suas maiores e melhores atribuições que possam trazer auxílio no desenvolvimento dos seus objetivos pessoais aliados aos da organização, respeitando os limites e as necessidades de cada um, porém, fortalecendo o crescimento profissional e pessoal de cada um.

De acordo com pensamentos de Paula (2011, p. 47):

O *coach* passa a ter, durante o processo, uma quantidade de informações privilegiadas. Conhecerá o funcionamento da cultura da empresa, das atitudes das pessoas, das estratégias adotadas. Receber todas essas informações só aumenta a responsabilidade do *coach*, que tem a obrigação de saber como disponibiliza-las para favorecer o *coachee* e a empresa contratante.

E ainda completa que, um elemento essencial de sustentação da moral do *coach*, é a verdade. Construir ações com base na verdade e ter um propósito firme confirmará a preservação do principal fator em um processo de *coaching*: a confiança.

Aprende-se a perceber, conhecer melhor as emoções. Devido a isso a autoconfiança e autoestima aumentam, pois assim, todos ficam cientes de que o comando está exatamente nas mãos de cada indivíduo. Isso leva a assumir a responsabilidade por toda e qualquer mudança que venha a acontecer, pois elas somente dependem de cada um. Esse é o caminho para a auto liderança (MARQUES, 2012).

Paula (2011) completa afirmando que o *coach* atua no campo da gestão e no exercício da liderança; no campo emocional, com base nos conceitos da psicologia humana e em gestão de carreira, considerando os aspectos psicológicos presentes, a inclinação profissional do indivíduo e as condições oferecidas pelo mercado e pela empresa.

A capacidade e a eficiência dos líderes são incrementadas através do processo de *coaching* executivo. Destacam-se quatro elementos fundamentais para obter pleno sucesso: orientação voltada para resultados em relação aos problemas do líder; participação; colocar o executivo diante de desafios específicos de liderança; vincular o comprometimento da equipe aos objetivos finais da organização, salientando a necessidade dos gestores de identificarem expectativas específicas em relação às equipes.

Marques (2012, p. 163) ainda assevera:

Logo começarão a surgir benefícios que envolvem melhoria na qualidade de vida e diminuição do estresse, já que tudo está caminhando conforme o que a pessoa deseja. Haverá maior equilíbrio emocional e harmonia interior, acarretando um aumento da congruência interna e externa, bem como da disposição e energia para aproveitar a vida da melhor maneira possível, não desperdiçando seu tempo com preocupações desnecessárias.

Para concluir, Reis (2011) ainda ressalta que o *coaching* consiste em estabelecer um permanente processo de aprendizagem entre diferentes observadores, quando entendido como uma técnica de supervisão, de orientação e de gestão de desempenho. Esse processo tem início na construção de novos alicerces emocionais, com base na confiança, transformando diferenças em possibilidades e não em ameaças.

Apesar de ser impossível identificar alguns pontos ainda existentes de oportunidade e aspectos a serem trabalhados e desenvolvidos, após o processo de *coaching* é notório perceber um crescimento consolidado no aprendizado.

O *coaching* implica em substituir um antigo modelo de comportamento por colaboradores mais ativos dentro da organização, promovendo o desenvolvimento e a formação desses funcionários em direção a uma constante autonomia.

2.2 Liderança

“Liderança não é personalidade; liderança é prática. Inserimos essas regras básicas em um modelo de liderança e o apresentamos como orientação que os líderes podem seguir ao tentar manter suas tendências e guiar os outros até a excelência” (KOUZES; POSNER, 2002, p. 19).

Marques (2012, p. 18) destaca que:

A liderança é uma habilidade que traz motivação e influencia os liderados de forma ética e positiva, para que contribuam com o entusiasmo no alcance dos objetivos da equipe e da comunidade da qual faz parte. É importante enfatizar que liderança e motivação devem sempre estar juntas durante o processo, pois é por meio dessa ferramenta que o líder conseguirá levar seus liderados a concluírem seus objetivos de maneira satisfatória, para ele, para o ambiente e para os membros do grupo, pois são elementos mais importantes que envolvem liderança.

Maxwell (1999, p. 100) ressalta que “algumas pessoas nascem com uma grande intuição de liderança. Outros têm de se esforçar muito para desenvolvê-la e lapidá-la. Mas seja como for, o resultado é a combinação de capacidade inata e habilidades adquiridas”.

Regras comuns às experiências permitem aos líderes fazer coisas extraordinárias: apontar o caminho; inspirar uma visão compartilhada; desafiar o estabelecido; permitir que os outros ajam; determinar com antecedência um plano de ação; definir metas; estabelecer prioridades; dar tempo para aceitação; partir para ação; saber se haverá problema; apontar os êxitos; revisar diariamente os planos.

Quando o líder consegue estabelecer uma ligação com os seus liderados, isso se revela no modo como a organização atua. Os colaboradores exibem uma incrível lealdade e uma sólida ética profissional (MAXWELL, 1999).

Em contrapartida, Kayes (2008) ressalta que a dependência do grupo em relação ao líder impede que as pessoas aprendam a lidar pessoalmente com as situações. Além disso, a liderança pode levar parte dos integrantes da equipe a menosprezarem a possível contribuição dos demais integrantes.

Para Marques (2012, p. 19):

Liderança, de uma forma bem clara, pode ser entendida como gestão eficaz e eficiente das pessoas de uma equipe, para que estas atinjam os objetivos propostos pela organização. É importante que também os objetivos do grupo estejam alinhados com os da empresa, assim será mais fácil chegar ao resultado que se deseja, de forma mais rápida e eficiente.

Encarar o modelo de comportamento esperados pelos colaboradores, ajuda o líder a atingir altos padrões de compromisso.

De acordo com Kouzes e Posner (2002, p. 33): “Os líderes são os primeiros a dar o exemplo por meio de ações que demonstram seu profundo compromisso com suas crenças pessoais. Toni-Ann Lueddecke, por exemplo, sabe que não há tarefa sem importância nos esforços de uma organização”.

Ainda ressaltam que os líderes estimulam uma visão compartilhada. Vislumbram além do horizonte do tempo e idealizam as oportunidades atraentes que eles e seus colaboradores podem encontrar ao alcançarem um destino longínquo. Líderes almejam fazer com que algo aconteça, alterar o jeito das coisas, elaborar algo que ninguém idealizou antes.

“Não existem líderes sem seguidores, e as pessoas não os seguirão se não aceitarem as visões dessa pessoa como fossem suas” (KOUZES; POSNER, 2002, p. 38).

Para a realização de um bom trabalho, é necessário que o líder crie condições para isso. Autoridade e responsabilidade são características daqueles que produzem os resultados. Líderes compreendem que determinadas técnicas de comando e controles já não levam ao mesmo resultado, sendo assim, trabalham para desenvolver o lado comprometido, forte e capaz de cada colaborador, permitindo que o trabalho não fique concentrado em quem detém o poder, mas sim que ele seja disperso.

Kayes (2008) ressalta que um líder deve ser capaz de entender o que ainda não se sabe, pressupõe selecionar e filtrar as informações de modo que todos na equipe possam distinguir o que é importante e o que é irrelevante para a situação. Aprender em equipe envolve processos inter-relacionados:

- Reconhecer as discrepâncias entre os recursos disponíveis e os necessários para a equipe;
- Adaptar-se a novas situações ao se envolver diretamente com o ambiente;

- Usar as informações para solucionar os problemas;
- Gerar conhecimento em resposta às demandas que mudam constantemente; e
- Tirar proveito da experiência para fazer julgamento e informar a ação.

Para Maxwell (1999, p. 17): “Liderança é influência - nada mais, nada menos. Quando você se torna um estudante de líderes, identifica o nível de influência das pessoas nas situações do dia-a-dia”.

A capacidade de cada indivíduo é determinada pela capacidade de liderar. O sucesso está ao alcance de praticamente qualquer pessoa. A eficácia limitada provém do sucesso sem capacidade de liderança. A influência é só uma fração do que poderia ser com uma boa capacidade de liderança, quanto maior influência exercer, maior precisa ser a capacidade de liderar. A capacidade de liderar dos outros colaboradores é limitada pelas ações.

Liderança precisa ser conquistada, não pode ser nomeada, atribuída ou concedida.

Segundo Maxwell (1999, p. 23):

A principal diferença entre liderança e gerência é que a liderança diz respeito à influência exercida sobre as pessoas, enquanto a gerência se concentra na manifestação de sistemas e processos. Gerentes podem manter determinado rumo, mas não conseguem alterá-lo. Para colocar as pessoas numa nova direção, é preciso exercer influência.

O autor ainda ressalta que líderes bem-sucedidos são aprendizes, consequência de dedicação e autodisciplina faz com que o processo de aprendizado seja constante. O propósito de cada dia deve ser aperfeiçoar o progresso do dia anterior, melhorando cada vez mais. Afinal, a capacidade de liderança não é estagnada, independentemente de onde esteja partindo: a melhora sempre é possível.

Maxwell (1999) faz um comparativo entre o que seria chamado de “verdadeiro líder” com pessoas que adotam esse papel, porém não assumem influência sobre a equipe.

Coerência, competência e caráter são algumas das virtudes que um líder precisa assumir para angariar a confiança dos colaboradores. Quando carente de força íntima

não gera confiança de seus seguidores, uma vez que sua capacidade de efetuação muda constantemente.

Reconhecer os erros é uma maneira de o líder conquistar respeito, dar prioridade ao que é melhor para os colaboradores e para a organização em detrimento de interesses pessoais, tomando as decisões corretas.

Líder nenhum pode perder a confiança do povo e ainda esperar manter a influência sobre ele. A confiança é o fundamento da liderança (MAXWELL, 1999).

“Os líderes tendem a possuir e exemplificar as qualidades esperadas ou requeridas em seus grupos de trabalho. Coragem física não o fará realmente um líder em batalha, mas você não poderá sê-lo sem esta qualidade” (ADAIR, 1989, p. 16).

Como líder você deve ser capaz de fazer com que o grupo e seus membros progridam – ou mantê-los em progresso – na direção desejada. Esta habilidade geral para progredir e suscitar os outros a agir é agora chamado de motivação. Os sujeitos de sua atividade passarão a concluir também a organização (ADAIR, 1989).

Para Stettner (2006), o sucesso de uma gestão está submetido à disposição de confiar que os colaboradores vão tomar a iniciativa, resolver os problemas e produzir resultados. Incumbir responsabilidades é uma atitude que deve ser muito bem calculada. Para encontrar a motivação certa para o profissional certo, é preciso levar em conta o conhecimento de cada um, os interesses e as forças.

Para alcançar o sucesso como líder é preciso ter aliados. Fazer com que os colaboradores gostem do líder requer tato e sensibilidade. Há uma diferença significativa entre cultivar amigos e ser bem quisto pelos colaboradores. Tratar a equipe com gentileza e respeito (STETTNER, 2006).

Considerar que a liderança pode ser aprendida descobrem-se quantos bons líderes realmente existem. Em vez de julgar a liderança como um conjunto de particularidades pessoais que não podem ser aprendidas, é mais inteligente e vantajoso partir do pressuposto de que qualquer pessoa pode aprender a liderar.

Garantir a efetividade aprimorando as relações interpessoais e de aprendizado emocional, passou a ser um dos maiores desafios de uma organização, dando lugar ao desenvolvimento tecnológico e instrumental.

A capacidade de gerar resultados positivos ou negativos está concentrada nas mãos do líder, assim nota-se sua grande importância dentro da organização. O progresso e o declínio da empresa e de uma equipe dependem da competência que o líder tem de

gerenciar e organizar o ambiente, tornando-o adequado para o conforto de todos e o desempenho das funções de maneira satisfatória.

2.3 Desenvolvimento da liderança

Conforme Adair (1989, p. 14): “Alguns homens possuem uma superioridade inata, que lhes proporciona influência dominante sobre seus contemporâneos, marcando-os inequivocamente para a liderança”.

Ao longo da história, o processo de evolução e transformação ocorreu e ocorre de maneira sequencial, sendo sempre realizado pelas mãos dos homens. Isso acontece desde que este aprimorou suas competências e conhecimentos, imprescindíveis para modificar e trabalhar no meio em que vive. Ao passo que cada uma de suas necessidades iam surgindo, o homem se via a todo momento instigado a criar mecanismos para supri-las. Nesse contexto, observou-se o quão era preciso ter a presença de um indivíduo que fosse capaz de valorizar as competências das pessoas, motivando-as e inspirando-as, para que assim pudessem se desenvolver, com o intuito de chegar a um objetivo que seria um bem comum a todos. Basicamente é isto que um líder faz (MARQUES, 2010).

Em conformidade com o pensamento destacado, “é importante considerar que as competências necessárias do líder referem-se à capacidade de eles trabalharem em conjunto, ou seja, a qualidade de trabalhar eficientemente como integrante de um grupo, respeitando as opiniões, percepções e convicções dos demais membros” (CÔRTEZ, 2009, p. 31).

Farnsworth (1976) ainda completa ressaltando que a liderança eficiente na indústria é, antes de mais nada, uma questão da contínua aplicação de simples bom senso, ligado a uma apreciação das principais molas motivacionais do comportamento humano.

O desenvolvimento de executivos se interessa, primeiramente, por atitudes mutáveis e apenas marginalmente pela aquisição de conhecimentos e habilidades. E com razão, uma vez que as atitudes condicionam o desempenho e os resultados: na ausência da vontade de aplica-lo, o conhecimento, por si só, é impotente. Mas as mudanças de atitude não são apenas difíceis de medir; muitas vezes há uma perceptível discrepância entre aquilo que um líder professa acreditar e a maneira como ele realmente se comporta. Mesmo a melhora no seu desempenho raramente pode ser

atribuída exclusivamente à influência do curso. Existe uma série de outros fatores que, isolados ou combinados, podem exercer uma influência mais decisiva (FARNSWORTH, 1976).

Ao assumir um cargo de liderança, o indivíduo imediatamente depara-se com uma nova prática. Seus resultados não dependem mais unicamente de seus próprios esforços, mas sim do comportamento e cumprimento de cada colaborador de sua equipe. E o desempenho de cada um, tão importante para a produtividade e a qualidade, é função não apenas da capacidade de cada funcionário, mas também de sua motivação, pois os indivíduos podem atuar eficaz ou ineficazmente, ou mesmo não trabalhar.

Por necessidade, a própria liderança deve resultar de um esforço da equipe, especialmente em níveis mais altos de liderança. Ou, dito de outra forma, a equipe se torna uma só coisa, composta de líderes dentro da organização. O estilo, expressão individual própria, emergirá naturalmente, após dedicação às funções simples de liderança. Porque a liderança consiste, sobretudo, em fazer algumas coisas relativamente simples e retas, e fazê-las extremamente bem. Em qualquer nível de liderança para o qual esteja qualificado, seja por natureza, treinamento ou experiência, deve encorajar a reflexão sobre a tarefa em termos de valores assim como de necessidade. Então, o objetivo irá superar aos valores dos grupos e indivíduos na organização (ADAIR, 1989).

Para Malta (2002, p. 36):

Um tipo de liderança que está sendo bastante valorizada no ambiente corporativo, é a que se alia ao Coaching para potencializar o desenvolvimento das pessoas e os resultados dentro da empresa. O chamado *Leader Coach*, tem o perfil de uma pessoa inspirada, pois seus exemplos e profissionalismo são motivações para que os colaboradores produzam mais e melhor. Respeito, flexibilidade e motivação são as características que mais se destacam, já que ele obtém a lealdade de seus liderados por não se impor e pela capacidade de ouvir e aceitar as contribuições de sua equipe.

Porché e Niedere (2002) ainda ressaltam que líderes e gerentes orientam seus participantes deslocando a atenção da atividade para o participante. Com a atenção nessa direção, trabalham com o participante e as metas que cada um se comprometeu a cumprir. Observe que não há uma supervisão ou gerenciamento do participante durante

a orientação. Em vez disso, formulam perguntas, fornecem informações ou partilham filosofia e metodologias, observando o processo.

Para Farnsworth (1976), há três suposições de trabalho que constituem os pontos de partida essenciais para uma aproximação eficiente ao desenvolvimento de líderes, quais sejam:

- 1) Os objetivos da organização devem estar integrados com o desenvolvimento e treinamento dos líderes – os programas de treinamento e as atividades de desenvolvimento devem ser planejados de modo a atender aos objetivos específicos das empresas, baseando-se numa cuidadosa análise das necessidades tanto dos grupos como dos indivíduos.
- 2) Colaboradores são melhores desenvolvidos pelos líderes – isso não significa que o líder deve encarregar-se de todas as atividades que podem fazer-se necessárias para desenvolver seus colaboradores, e sim que ele é responsável por garantir que lhes sejam propiciadas as oportunidades necessárias ao seu desenvolvimento.
- 3) As melhores oportunidades de desenvolvimento provêm do próprio cargo ocupado – todas as atividades fora do cargo, como cursos e seminários, devem ter por objetivos aperfeiçoar a competência do gerente em seu cargo atual ou prepará-lo para um cargo de maior complexidade e responsabilidade que possa atingir num futuro previsível.

“Os líderes tendem a possuir e exemplificar as qualidades esperadas ou requeridas em seus grupos de trabalho. Coragem física não o fará realmente um líder em batalha, mas você não poderá sê-lo sem esta qualidade” (ADAIR, 1989, p. 16).

Malta (2002) descreve que os indivíduos fazem parte de um contexto e jamais farão qualquer coisa individualmente, basta desempenhar os interesses pessoais respeitando a parte individual de cada um. Ainda ressalta que, todos podem atingir o sucesso no que fazem, todo ser humano é provido de recursos necessários para ser bem-sucedido e realizado.

Como afirma Marques (2012, p. 52): “O profissional que tem como base os ensinamentos que o *Coaching* proporciona, tem a habilidade de direcionar as ações com extrema eficácia, rumo aos objetivos desejados”.

Disposição para o trabalho fastidioso, preparando-se para conhecer integralmente o campo de trabalho e atuação, é uma das principais características de um líder.

Porché e Niederer (2002, p. 73) ainda fazem a seguinte distinção:

- Liderança: anuncia um futuro e convoca as pessoas para que façam esse futuro acontecer.
- Gerenciamento: coordena pessoas e materiais para cumprir eventos/objetivos específicos, que farão o futuro anunciado acontecer.
- *Coaching*: ajuda as pessoas a se dedicarem e a ter entusiasmo no cumprimento de seus objetivos.

Liderança, gerenciamento e *coaching* são quesitos de existência ou contexto, não são questões de conceito ou concretização. Todos os três podem até mesmo realizar as mesmas coisas em certas ocasiões, mas o resultado será determinado pelo contexto.

A busca pela melhoria e evolução contínua deve ser uma batalha constante ao longo do tempo, bem como o autoconhecimento, e será esse o auxílio prestado pelo *Líder Coach*. A prática da liderança é tida como uma filosofia, onde crê-se que a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento são processos que não se encerram, no ambiente de trabalho, devem ser mantidos em todos os lugares aos quais nós fazemos parte (MARQUES, 2012).

Para Adair (1989, p. 44):

As necessidades individuais são especialmente importantes no que diz respeito à motivação que está vinculada intimamente à liderança. Uma das coisas que se espera dos líderes é que motivem as pessoas por meio de uma combinação de recompensas e punições [...] Enquanto líder é preciso entender como operam essas necessidades nos indivíduos, de forma que possa trabalhar com a essência da natureza humana e não contra ela.

Cabe ao *Leader Coach* desenvolver novas habilidades e conhecimentos fazendo com que o liderado se sinta voltado para colocar em prática toda sua criatividade e se tornar líder de si mesmo, sem passar por cima da autoridade de seu superior. Nesse momento os talentos começarão a surgir, tendo em vista que estão sendo incentivados a se descobrir enquanto profissionais (MARQUES, 2012).

A figura do líder *coach* ajuda o indivíduo na identificação de suas necessidades e da assistência para o desenvolvimento das competências requeridas e oferece apoio no aprimoramento das necessidades encontradas por cada pessoa. Trata-se de um profissional que tem responsabilidade de prestar serviço no âmbito da organização, para apoiar os funcionários que almejam determinado resultado a ser desenvolvido. O líder *coaching* deve destacar em determinadas situações que a pessoa assume ser incompetente para resolver determinado problema. A partir daí ele ajudará a pessoa a conseguir atingir seu objetivo por meio do próprio conhecimento do *coach* (TEIXEIRA, 2010).

Malta (2002, p. 9) afirma: “reconhecimento é a maior necessidade humana”.

Farnsworth (1976, p. 115) ainda completa destacando que:

[...] a eficiência no desenvolvimento de executivos está relacionada à qualidade, não à quantidade: é provável que as economias de escala se provem ilusórias. Todo líder é um indivíduo que opera dentro de certos limites finitos de conhecimento e habilidade, autoridade e responsabilidade, inteligência e iniciativa.

Comandar e controlar não são papel de um líder *coach*. Influenciar positivamente seus liderados, bem como servi-los motivando em tempo integral para que possam desenvolver-se tanto profissional quanto pessoalmente. Ao se sentir verdadeiramente parte de um processo, o colaborador passa a decidir de qual maneira deixará ser controlado e influenciado pelos seus superiores.

O líder *coach* tem um estilo empreendedor, motiva e não deixa que seus liderados percam o foco, sempre apresenta novas soluções e ideias. Acredita que é sempre possível fazer mais e melhor, é proativo, não apenas delegando, mas alinhando os objetivos da organização.

3 METODOLOGIA

Foram apresentados e justificados o tipo de abordagem metodológica adotada; o método de pesquisa utiliza; os tipos de pesquisa explorados; as técnicas que viabilizaram a coleta e registro dos materiais; e os procedimentos pertinentes às técnicas de tratamento e interpretação do material coletado. De acordo com LIMA (2000) a preocupação de explicar as estratégias metodológicas exploradas no processo investigatório caracteriza a realização do referido trabalho.

A diversidade das fontes é de extrema importância para validar os resultados alcançados, implicando assim na confiabilidade da descrição, interpretação e explicação da realidade do texto. Sendo assim, levou-se em conta que o objetivo das atividades realizadas reside em elaborar planos de ação ajustados às necessidades da organização.

A pesquisa qualitativa está orientada para processos de intervenção em face da situação considerados insatisfatórios, isto é, presta-se a alterar as condições percebidas como passíveis de transformação (Chizzotti, 2003, p.89)

Caracteriza-se pela coleta de materiais em diferentes fontes advindas do ambiente natural, através de contato direto, prolongado e intenso entre o pesquisador e os autores sociais implicados. As perspectivas dos participantes procuram indagar recursos metodológicos que facilitem respaldar exercícios de descrição com a finalidade de maior entendimento dos fenômenos analisados.

A análise de dados foi desenvolvida no decorrer do processo de levantamento, os estudos foram apresentados de forma descritiva, com enfoque na compreensão à luz dos significados dos próprios sujeitos e de outras referências. A teoria foi construída por meio de análises dos dados empíricos, para posteriormente serem aperfeiçoada com a leitura de outros autores. A interação entre pesquisador e pesquisado foi fundamental, razão pela qual se exigiu do pesquisador diversos aperfeiçoamentos, principalmente em técnicas comunicacionais. Assim como a integração de dados qualitativos com dados quantitativos não foi negada, e sim complementaridade desses dois modelos foi estimulada.

Assim como CASSEL e SYMON (1994, p.127-129) descrevem, é importante ressaltar algumas características da pesquisa qualitativa: base na interpretação no lugar da quantificação; destaque na subjetividade; flexibilidade na condução da pesquisa; processo mais relevante do que o resultado.

Usualmente o interesse da pesquisa qualitativa está na interpretação que o pesquisador faz acerca da situação sob o estudo, focando na perspectiva dos participantes e não na busca da objetividade. Ao contrário da pesquisa quantitativa, o

foco está no entendimento e não em algum objetivo pré-determinado, assim o pesquisador elabora com condições complexas que acabam por não permitir a descrição exata do roteiro que a pesquisa seguirá.

A pesquisa qualitativa adota diversas versões analíticas por parte do pesquisador, verifica a associação com o objeto de estudo. Reconhece o impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa e ainda preocupa-se com o contexto, levando em conta o comportamento das pessoas e as situações unem-se intimamente.

3.1. Tipo de pesquisa

Foi adotado o modelo de pesquisa descritiva, pois a pesquisa objetiva conhecer e interpretar a realidade sem interferência a ponto de modifica-la (CHURCHILL,1987). Geralmente assume um formato de levantamentos, os resultados podem ser generalizados, isso ocorre quando o aprofundamento da pesquisa descritiva permite estabelecer relações de dependência entre algumas variáveis.

A pesquisa descritiva caracteriza-se por evidenciar os aspectos de determinado fenômeno ou população, porém não tem o engajamento de explicar os fenômenos que relata. Pode-se dizer que ela está dedicada em perceber e desvendar fenômenos, procurando interpretar, descrever e classificar cada um.

Esse tipo de pesquisa abrange grande número de métodos de coleta de dados. Alguns deles foram utilizados para o desenvolvimento deste trabalho com o intuito de levantamento de dados específicos que alimentaram o levantamento teórico, mostrando na prática o que foi exposto. Podem ser destacados: questionários pessoais e observação, questionário pelo correio, entrevistas por telefone e entrevistas pessoais.

Foram aplicados 20 questionários (ANEXO) distribuídos entre gestores e líderes de diversos setores.

Caracteriza-se também pela não interferência do pesquisador, sendo os fatos observados, registrados, analisados, classificados e interpretados.

3.2. Taxonomia

Em conformidade com a proposta de Vergara (2005), a pesquisa é classificada quando aos meios e aos fins.

Quanto aos meios foi utilizada a pesquisa de campo, onde foi realizada uma investigação prática realizada com pessoas que vivenciam o fenômeno, incluindo aplicação de questionários com os participantes. E também uma pesquisa bibliográfica, pelo fato de serem respaldados em um referencial teórico elaborado com base em artigos, teses, dissertações e livros que abrangem questões diretamente ligadas ao referido tema estudado.

Pode-se afirmar que, quanto aos fins, foi uma pesquisa descritiva, levando em consideração a exposição das características de determinada população, onde se buscou estabelecer uma relação entre a ferramenta do *coaching* para o desenvolvimento da liderança.

A conjugação de ambas teve o propósito à certificação dos dados coletados. Essa fusão contribuiu para apresentar um estudo com maior confiança e princípios na conclusão e análise da pesquisa. A fonte dos dados deu-se através de informações obtidas pelo levantamento de compreensões por meio de questionários.

QUESTIONÁRIO

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste questionário sobre o *Coaching para o desenvolvimento da Liderança*, que será objeto de estudo para um artigo acadêmico do Curso de Gestão de Pessoas e Coaching no UniCEUB (Centro de Ensino Unificado de Brasília).

Tendo em vista que o tema *liderança* abrange vastos conceitos e percepções, este questionário irá analisar em que medida o *Coaching* contribui para o desenvolvimento da liderança dentro de uma organização no aspecto da comunicação e no desenvolvimento da autonomia dos colaboradores, capacitando-os a possíveis novos gestores.

Não existem respostas certas ou erradas. Pedimos que descreva as suas opiniões de forma precisa e sincera.

Lembramos que as respostas serão medidas em: 1 – concordo totalmente; 2 – concordo parcialmente; 3 – não concordo; 4 – sem opinião.

	1	2	3	4
--	---	---	---	---

O <i>coaching</i> desenvolve a capacidade dos liderados em manter diálogos.				
O <i>coaching</i> orienta os líderes de acordo com as necessidades individuais.				
Após o trabalho de <i>coaching</i> , os líderes reconhecem os liderados pelo o que fazem.				
O <i>coaching</i> desenvolve nos líderes a capacidade de mostrar novos caminhos a seguir.				
Líderes desenvolvem a capacidade de receber feedback.				
O trabalho de <i>coaching</i> valoriza a maneira como os colaboradores se comportam.				
Líderes desenvolvem a capacidade de dar feedback.				
O <i>coaching</i> auxilia os líderes a escutar seus funcionários para a melhora no desempenho das atividades.				
O <i>coaching</i> influencia os colaboradores favorecendo as condições para ampliar a competência de cada um na busca por resultados eficazes.				
Líderes compartilham as decisões com os liderados relacionadas às atividades desenvolvidas.				
O <i>coaching</i> contribui para o desenvolvimento profissional dos liderados.				
O <i>coaching</i> estimula o compartilhamento de decisões relacionadas às atividades desenvolvidas.				
O <i>coaching</i> estimula o compartilhamento de responsabilidades.				
O <i>coaching</i> desenvolve a capacidade dos liderados dar continuidade a diálogos.				
O <i>coaching</i> contribui para o desenvolvimento profissional dos líderes.				
O <i>coaching</i> desenvolve nos colaboradores o senso de responsabilidade quando ocorre algum imprevisto ou impecilio profissional.				
O <i>coaching</i> auxilia a estabelecer metas a serem seguidas.				
O <i>coaching</i> orienta os líderes demonstrando como as tarefas				

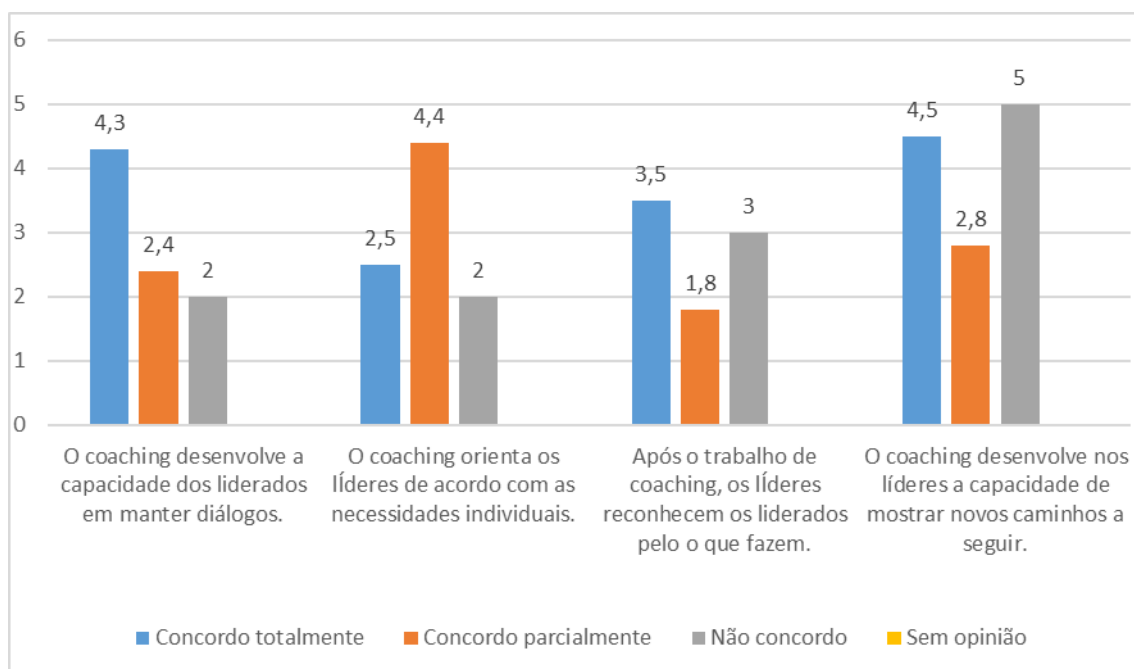
devem ser desenvolvidas.				
Líderes acompanham periodicamente os resultados atingidos para que as metas sejam alcançadas.				
O <i>coaching</i> auxilia no treinamento efetivo que os liderados recebem de seus líderes direto.				
O <i>coaching</i> cria reais expectativas em relação ao desempenho dos líderes.				
O <i>coaching</i> ajuda os líderes a assumir responsabilidades.				
O <i>coaching</i> auxilia os líderes a escutar seus funcionários para a tomada de decisão.				
O <i>coaching</i> serve como ferramenta para o desenvolvimento da liderança.				

TRATAMENTO DOS DADOS

O objetivo deste estudo foi apresentar o desenvolvimento, bem como a análise de conteúdo da confiabilidade do questionário destinado a avaliar a percepção de líderes, gestores e *coachings* sobre a prática da liderança no aspecto da comunicação e no desenvolvimento da autonomia dos colaboradores, relacionados com as ferramentas do processo de desenvolvimento do *coaching*.

Pela pesquisa, é possível constatar a importância do *coaching* no desenvolvimento da comunicação. Todo diálogo possui aspectos informativos e também contam algo sobre o relacionamento das pessoas envolvidas.

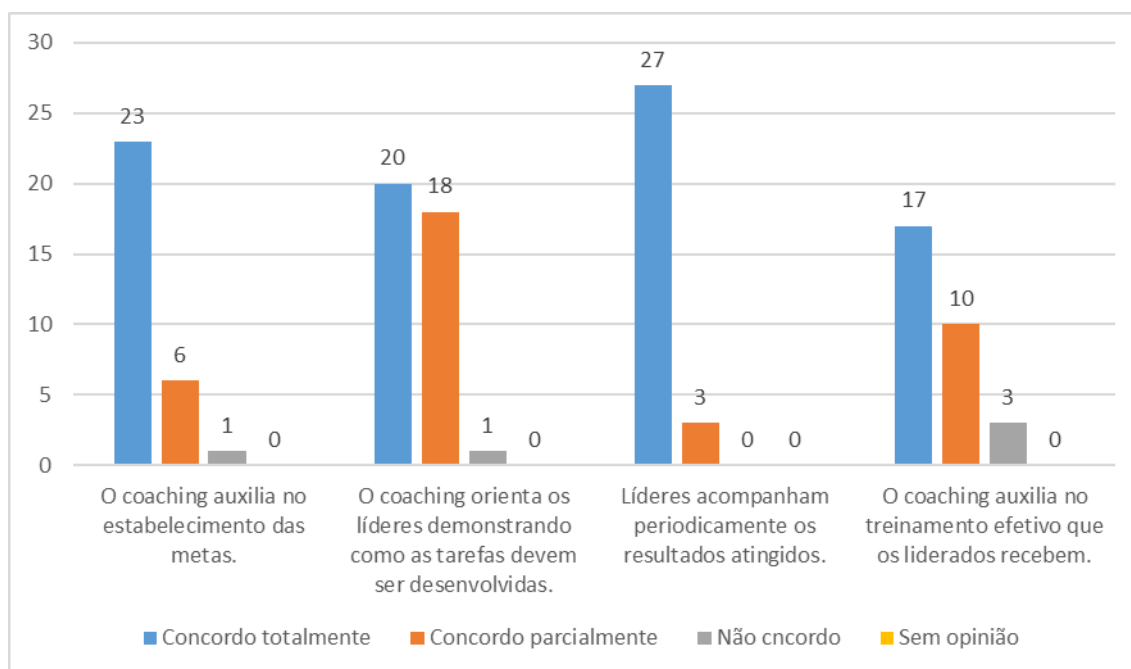
O trabalho de *coaching* reconhece e valoriza o papel do líder dentro da organização, destacando suas habilidades e projetando suas qualidades. Um líder entende que a organização deve ser um ambiente de bem-estar e lazer, e não de ansiedade e sofrimento; aplica aos seus colaboradores a importância do trabalho como fonte de realização, sempre atento às oportunidades e não aos problemas.



A ferramenta *coaching* desenvolve nos líderes a capacidade de mostrar novos caminhos. O processo de direção, controle, motivação e estímulo da equipe em direção às metas, são algumas das atribuições no processo de um líder. O *coaching* destaca que liderar pessoas é servir de guia, inspirar como um motivador, facilitar e orientar como um mentor.

O resultado apresentado demonstra que o *coaching* se trata de um instrumento de medidas conceitualmente válido, compreensível para gestores, líderes e liderados, e coerente com os atributos que mensuram. Entende-se que os resultados estabeleceram um consenso de conceituação das situações que representam habilidades e atitudes exercidas por um líder dentro da organização na prática da liderança *coaching*, conforme a concordância e as declarações pelos entrevistados, por considerar que foram pertinentes ao conteúdo de cada proposta.

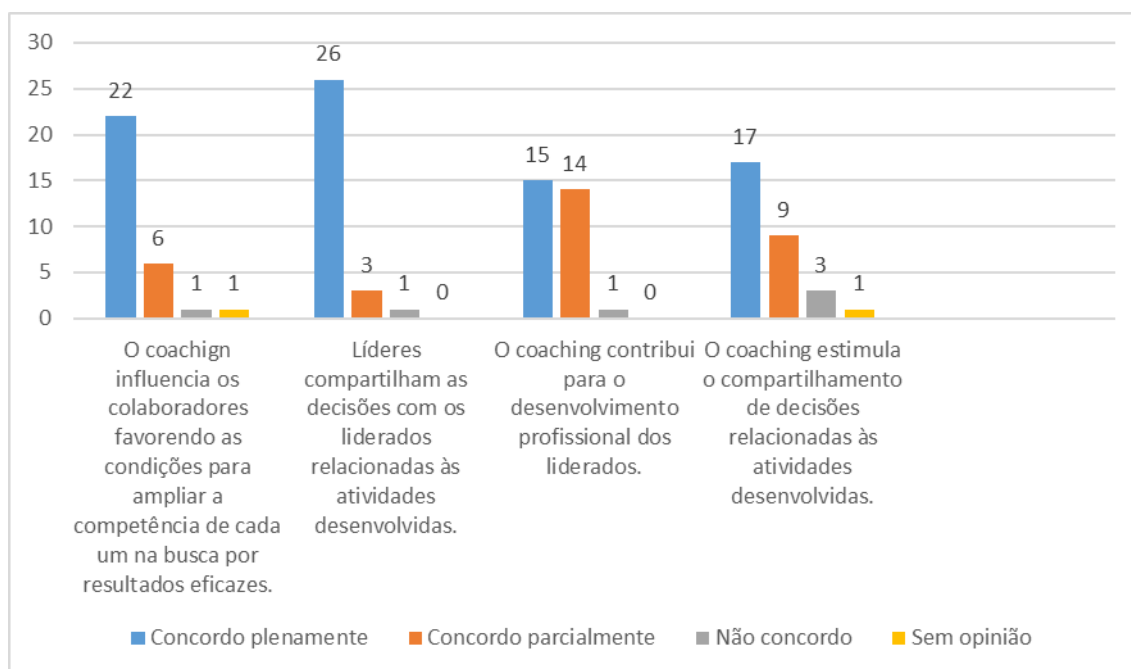
Tendo em vista que a ferramenta *coaching* é validada como um processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências e capacidade de trabalho, a partir do encorajamento e das sugestões construídas. Auxilia diretamente no estabelecimento de metas, bem como nos caminhos a serem traçados para que os objetivos sejam alcançados e as metas desenvolvidas de maneira eficaz e produtiva.



O líder assume um papel relevante, pois tem maior conhecimento das necessidades humanas e organizacionais, é o líder quem traça os interesses convergentes à ambos, e está mais apto para construir uma consciência nos colaboradores e indicar o melhor caminho para o alcance dos resultados. Acompanhamentos frequentes fazem parte dessa tarefa.

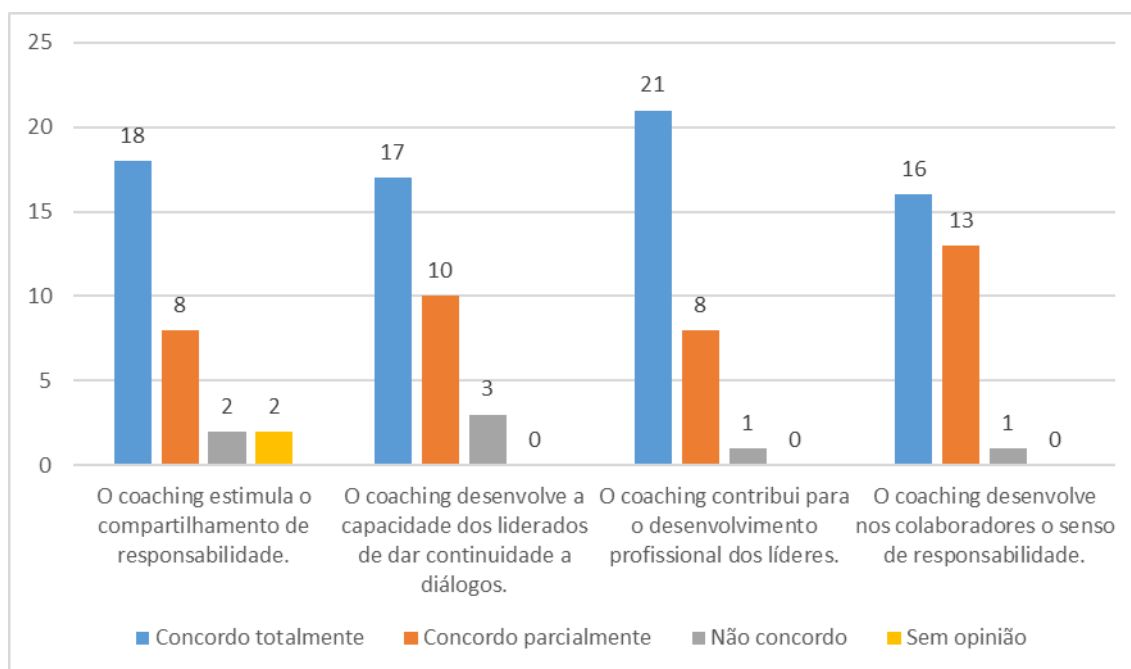
Todos os trinta determinantes foram tratados com uniformidade de importância, mas acredita-se que, na prática, alguns fatores possam ser considerados mais determinantes ao *líder-coach* no exercício do desenvolvimento da liderança.

Liderar também implica em compartilhar decisões relacionadas às atividades desenvolvidas. Direcionar os liderados aonde não necessariamente queiram ir, mas fazer com que consigam chegar onde necessitam entrar e motivá-los a superar qualquer obstáculo ou ansiedade que possam ter durante às atividades.



Nesse sentido, o resultado confirma que a comunicação é um instrumento crucial no processo de desenvolvimento da liderança, sendo um recurso que permite ao líder maior aproximação dos liderados com a finalidade de compreender as atividades de cada um, compartilhar ideias e visões, bem como criar interdependências para o desenvolvimento do trabalho por meio das equipes.

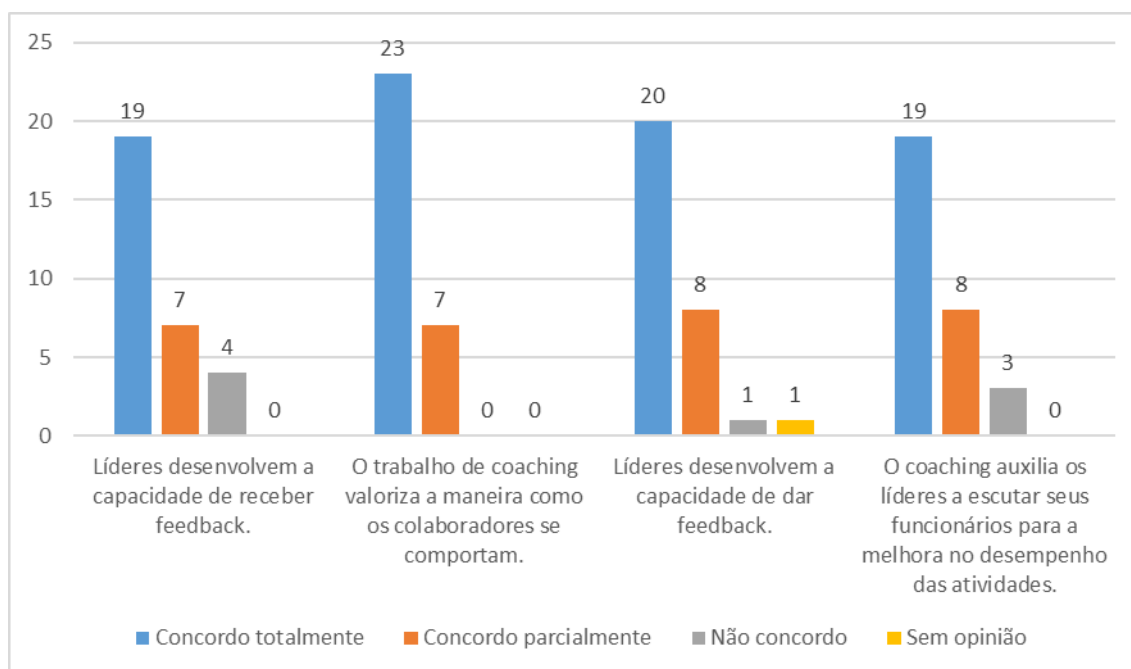
O *coaching* não ocorre somente cara a cara, mas papéis são estabelecidos, subdivisões formadas e uma dinâmica diferente é criada. O compartilhamento de responsabilidades é formado por dinâmicas, além da influência dos colaboradores. As responsabilidades, bem como a qualidade da solução de determinado problema, dependem a interação entre os integrantes daquela equipe.



Diante dos resultados apresentados, considerando a percepção dos colaboradores sobre a prática da liderança e a relação com as dimensões do processo de *coaching*, pode-se afirmar que houve coerência com a percepção dos liderados.

O feedback não é somente um esforço unilateral de um remetente para um destinatário, e sim uma tarefa recíproca. A análise do feedback dentro da organização sugere que a linguagem aplicada na comunicação entre líderes e liderados, molde a realidade daquela empresa. Essa análise pode ser definida como uma troca de ideias, mensagens, relatos e informações por diferentes meios. Pode ser intencional, como um documento redigido, ou não intencional, como referências que podem ser feitas acerca do gestual.

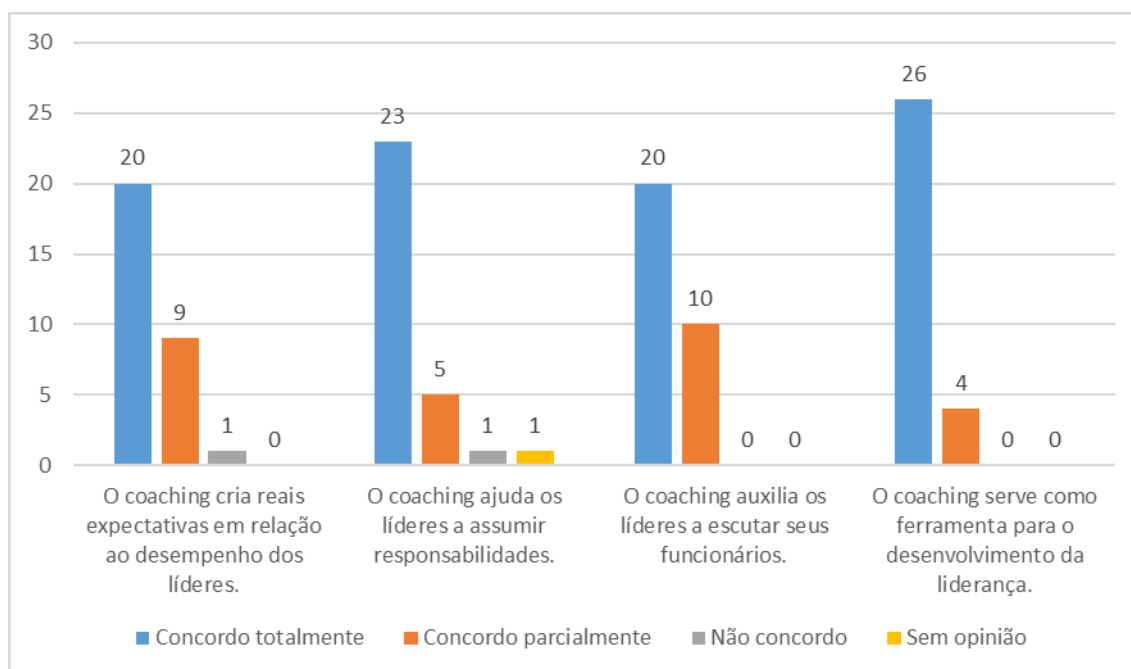
Porém, um líder enfrenta dificuldades de unanimidade dentro da organização. Há aqueles que não estão satisfeitos com a totalidade das atitudes de seu líder, o que faz das críticas, parte da convivência entre líderes e liderados. A capacidade de receber feedbacks é um êxito na realização dos objetivos. Um líder deve garantir a sobrevivência de suas atividades e manter o crescimento, aceitando sugestões e entendendo as necessidades de todos os integrantes de sua equipe, facilitando o trabalho e desenvolvimento pessoal e profissional de cada um.



O *coaching* é uma ferramenta necessária para que os indivíduos funcionem como grupo e alcancem seus objetivos. Parece impossível para um grupo sobreviver sem o entendimento de cada um que o compõem, a tendência é o enfraquecimento e a desintegração. O mesmo ocorre quando não há um entendimento do comportamento de seus integrantes. Para o *coaching*, as pessoas funcionam como meio de realização de seus objetivos, o que leva a uma preocupação com o bem-estar e o comportamento de cada um, não demonstrando suas dúvidas, fraquezas e incompetências, embora entenda-se que pessoas não são infalíveis.

A relação significativa do *coaching* com a satisfação de liderança parece fazer todo sentido. De fato, a presença do *coaching* aliado ao desenvolvimento da liderança, de acordo com o que foi observado, tende a diminuir os conflitos internos e aumentar as emoções positivas, gerando maior satisfação das equipes de trabalho.

A liderança está estritamente relacionada com a melhora no desempenho das atividades afim de que os colaboradores atinjam seus objetivos. Em diversas situações, os líderes exercem maior influência sobre os membros do grupo. Com o auxílio da ferramenta *coaching*, os líderes determinam o curso das conversas, fazem perguntas e recebem respostas. É com esse auxílio que os líderes atingem o maior número de colaboradores com o propósito de melhoria nos resultados da organização.



Parte do papel do *coaching* como ferramenta para desenvolvimento profissional dos líderes, é o aperfeiçoamento da capacidade de motivar os colaboradores. O *coaching* auxilia na percepção das falhas e na capacidade de assumir responsabilidades, aceitando o comportamento e buscando corrigir pontos a serem melhorados.

O desenvolvimento profissional acontece dentro de um contexto, no qual os líderes são capazes de entrar em empatia com os liderados e refletir padrões culturais, morais e éticos.

Um aspecto importante dessa ferramenta, é a sua capacidade de desenvolver o capital psicológico positivo, influenciando no comportamento dos colaboradores e refletindo diretamente no comportamento organizacional de cada indivíduo.

Concluimos ressaltando o fato de que os resultados obtidos na pesquisa realizada evidenciam a importância do líder *coaching* na organização e também nas equipes e nos grupos de trabalho, reforçando o papel do *coaching* como ferramenta de relevo para o desenvolvimento da liderança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da validação dos resultados, comparou-se a possibilidade da utilização da ferramenta *coaching* para o desenvolvimento da liderança dentro da organização, pois houve evidências de confiabilidade e aplicabilidade. Embora tenham sido utilizadas no nível de avaliação da percepção e da opinião, ficou clara a possibilidade de emprego

em níveis de aplicação e na avaliação do impacto, em consonância com a prática do *coaching* no desenvolvimento da liderança.

O *coaching* pode ser aplicado dentro das organizações como estratégia no desenvolvimento da liderança exercida pelos gestores e para identificar os efeitos da adoção de práticas que influenciam os processos. As considerações são sugestivas, tendo em vista que, para delinear o desempenho efetivo dessa prática, seria necessário vivenciar o modelo de medição proposto. Por ser um trabalho acadêmico a tratar diretamente da prática de *coaching* no processo de desenvolvimento da liderança, torna-se claro que muito ainda precisa ser pesquisado e aprofundado a respeito.

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Como liderar com eficiência**: um manual de autodesenvolvimento. Trad. de Célia Maria L. da C. Genovez. 1. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

CORTÊS, Damon. Papel do *coaching* como ferramenta para o desenvolvimento da liderança. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2009.

FARNSWORTH, Terry. **Formação e treinamento de executivos na empresa**: soluções práticas para o autoconhecimento e para o treinamento de executivos eficazes. Trad. de Gert Meyer. Rev. técnica de Darci Garçon. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

KAYES, D. Christopher. **O desafio da liderança**: aprendendo com o desastre do Everest. Trad. de Cynthia Cortes de Barros e Azevedo. São Paulo: Novo Conceito, 2008.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. (1945). **O desafio da liderança**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MALTA, Lyar. **Treinando líderes**. São Paulo: Market Book, 2002.

MARQUES, José Roberto. **Leader Coach – Coaching como filosofia de liderança**. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**. São Paulo: Mundo Cristão, 1999.

PAULA, Maurício. **A arte do coaching**: por uma vivência de 10.000 horas. 1. ed.. São Paulo: All Print, 2011.

PORCHÉ, Germaine; NIEDERER, Jed. **Coaching**: o apoio que faz as pessoas brilharem. Trad. de Roberto Golmam. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REIS, Homero. **Coaching ontológico**: a doutrina fundamental. Brasília: Thesaurus, 2011.

STETTNER, Morey. **O manual do novo gerente**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

TEIXEIRA, Julio Cesar C. **O papel do coaching nos traços de liderança**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2010.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

REIS, Homero. **Coaching ontológico**: a teoria da decisão. Brasília: Thesaurus, 2010.

O'NEILL, Marry Beth. **Coaching – Treinando executivos**: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios. São Paulo: Futura, 2000.