



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

FABÍOLA ANDREISA COSTA AZEVEDO

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA COM
UMA ABORDAGEM DO COACHING**

Brasília
2017

FABÍOLA ANDREISA COSTA AZEVEDO

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA COM
UMA ABORDAGEM DO COACHING**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e *Coaching*

Orientador: Prof. Dr. / Prof. MSc. Walnice M.C. Almeida

Brasília
2017

FABÍOLA ANDREISA COSTA AZEVEDO

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA COM
UMA ABORDAGEM DO COACHING**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de
Pessoas e *Coaching*

Orientador: Prof.MSc. Walnice M.C.
Almeida

Brasília, ____ de _____ de 2017.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

“...E qualquer que dentre vós quiser ser o primeiro, será servo de todos”.

Marcos 10:44

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho foi mostrar a importância e contribuição do *Coaching* no desenvolvimento de competências de Liderança. Foi apresentada a gestão por competências como uma metodologia que permite alinhar competências organizacionais e individuais, discutiu-se o papel dos líderes no desenvolvimento de competências individuais e de equipes, e por fim demonstrou como as organizações têm utilizado a abordagem do *Coaching* para o desenvolvimento de competências de Liderança. Por meio de revisão bibliográfica pode-se concluir que o papel do líder é essencial no desenvolvimento de pessoas. Pois baseadas na orientação estratégica, suas habilidades em influenciar, conduzir e direcionar determinam o desempenho da equipe e conseqüentemente influenciam diretamente a produtividade e lucratividade do negócio. Notou-se que mediante o cenário atual, o *Coaching* tem ganhado espaço como uma abordagem complementar à gestão por competência, pois alicerça os processos de aprendizagem, tanto no nível individual como no das equipes ou das organizações. Autores como Reis (2011), Block *et al* (2012) confirmam que todo líder deve exercer um papel de *coach* sobre suas equipes, pois é ele o responsável por desenvolver pessoas, servir ao outro, questionar e provocar transformações nos seus subordinados com o objetivo de gerar valor para o negócio. Por meio dos exemplos de organizações que têm utilizado o *Coaching* como ferramenta de gestão e desenvolvimento de talentos, foi possível observar que existe uma convergência entre as competências necessárias a serem desenvolvidas nas Lideranças e os objetivos centrais do *Coaching*.

Palavras-chave: Competências. Liderança. *Coaching*

ABSTRACT

The aim of this study was to show the importance and contribution of *coaching* to develop leadership skills. The management competence was presented as a methodology that aligns organizational and individual competences, discussed the role of leaders in the development of individual and team competences, and finally demonstrated how organizations have used the approach to *Coaching* for development Leadership skills. By literature review could be concluded that the leader's role is essential in the people development. Once based on the strategic orientation, their ability to influence, lead and direct determine the performance of the team and therefore directly influence the productivity and profitability of the business. Was observed that under the current scenario, the *Coaching* has gained space as a complementary approach to management competence, therefore bases the learning processes, both individually and in teams or organizations. Authors such as Reis (2011), Block et al (2012) confirm that every leader should have a *coach* role on their teams because he is responsible for developing people, serve the other, question and bring about change in their subordinates in order to create value for the business. Through the examples of organizations that have used *coaching* as a management tool and talent development, was observed that there is a convergence between the skills needed to be developed in leaders and the central objectives of *coaching*.

Key words: Skills. Leadership. *Coaching*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	12
2 PAPEL E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	15
3 A ABORDAGEM DO COACHING E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETENCIAS DE LIDERANÇA	19
4 APLICAÇÃO DO COACHING NAS ORGANIZAÇÕES E NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA	24
CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS.....	32

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial está cada vez menos previsível e mais instável, e isso requer que as organizações adotem novos modelos de gestão que exigem, cada vez mais, trabalho em equipe, intercâmbio de informações, compartilhamento no processo decisório e outras práticas de administração que levem em conta o fato de que a produtividade, qualidade e serviço ao cliente serão necessidades competitivas e não mais vantagens competitivas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Esse cenário dá destaque a soluções inovadoras em Gestão de Pessoas. Dentre essas soluções surge a gestão por competências que segundo Carbone et al. (2006), surgiu para contribuir com esse cenário empresarial, onde a busca por diferenciação, inovação tecnológica e agilidade nos processos, torna-se cada vez mais agressiva, garantindo vantagem competitiva sustentável a qualquer organização.

Este mesmo autor complementa que por se tratar de uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, ela representa um importante sistema de informação estratégica para orientar e estabelecer as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção certa.

As transformações que vem ocorrendo nas organizações não são apenas relacionadas com processos e estruturas. Elas abrangem, também, as relações entre as pessoas e destas com o trabalho. Por exemplo, com as mudanças nas características do mundo empresarial cresce cada vez mais a importância de desenvolver habilidades para lidar com as pessoas e com as equipes (REIS, 2015). Por conseguinte, estas mudanças requerem o desenvolvimento de novas habilidades nos gestores.

Vale observar que, segundo Le Boterf (1999, *apud* BRANDÃO; BAHRY, 2005), há uma sinergia entre as competências individuais dos membros de uma equipe e essa é manifestada numa competência coletiva que se concretiza no desempenho da equipe.

Neste contexto, o papel do líder e sua efetiva atuação tornam-se fatores predominantes. Nesse sentido, Reis (2015) ressalta que coordenar os trabalhos de uma equipe envolve uma série de habilidades e competências de gestão, que para ele seria essencialmente criar integração entre os membros do grupo para que o trabalho flua em direção às metas coletivas.

Chiavenato (2010) destaca esse papel afirmando que o mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações e a Liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade.

Diante do exposto, entende-se que o papel dos gestores é de extrema relevância nas organizações, uma vez que possuem a capacidade de orientar suas equipes de forma a estimular suas competências e assim potencializar resultados mais eficazes.

A abordagem do *Coaching* tem como um dos focos principais ampliar a capacidade das pessoas de produzirem os resultados almejados. Aplicado ao contexto organizacional, o *Coaching* pode desenvolver a capacidade da equipe de coordenar ações para a consecução de objetivos comuns. Portanto, o maior beneficiário de um processo de *Coaching* é a própria organização, que ganha uma extraordinária rede de cooperação e formação contínua além de compromissos com resultados (UNDERHILL; McANALLY; KORIATH, 2010).

Este estudo buscou responder à pergunta: a abordagem do *Coaching* se aplica ao desenvolvimento de competências de Liderança aumentando a capacidade das pessoas e das equipes de atingirem metas organizacionais e a humanizarem as relações de trabalho?

A pesquisa que se apresenta será bibliográfica e tem o objetivo geral mostrar se o *Coaching* contribui no desenvolvimento de competências de Liderança. Para isso, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar a gestão por competências como uma metodologia que permite alinhar competências organizacionais e individuais;
- Discutir o papel dos líderes no desenvolvimento de competências individuais e da equipe, principalmente naquelas relacionadas com as capacidades relacionais e de produzir resultados desejados;
- Demonstrar como as organizações têm utilizado a abordagem do *Coaching* para o desenvolvimento de competências de Liderança.

O desenvolvimento se estrutura em 4 capítulos:

- Gestão por Competências;
- Papel e Competências de Liderança;
- A abordagem do *Coaching* e o Desenvolvimento de Competências de Liderança;
- Aplicação do *Coaching* nas organizações e no Desenvolvimento de Liderança.

1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O modelo de gestão baseado na noção de competência tem sido apontado como um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência “[...] como sendo um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades” e Dutra (2004) complementa afirmando que a competência está vinculada a resultados de objetivos estratégicos e organizacionais.

Carbone et al. (2006) concorda com estes autores, afirmando que a gestão por competências é uma metodologia empresarial voltada sistematicamente para o desenvolvimento de competências profissionais de equipes e de funcionários.

Muitos autores associam competência a desempenho. Por exemplo, Carbone, Brandão e Leite (2005), afirmam que as competências humanas ou profissionais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, e demonstram-se em forma de processos, inovação, criatividade, agregando valor às pessoas e às organizações.

Segundo Gilbert (1978), o desempenho está diretamente relacionado a realizações e resultados.

Brandão e Guimarães (2001), por sua vez, dizem que a gestão por competências constitui um processo contínuo, que se inicia na formulação da estratégia organizacional e face aos objetivos estabelecidos, indicadores de desempenho e metas são definidos no nível corporativo, e por fim as competências

necessárias são indicadas para concretizar o desempenho esperado pela organização.

Dutra (2004) alerta para o fato de que muitas empresas provavelmente ao praticarem sistemas de gestão de pessoas, com base nos conceitos de competências, o façam com a finalidade de extrair mais resultados das pessoas, sem haver necessariamente uma preocupação em patrocinar o desenvolvimento delas. Ainda segundo o autor, surge a dificuldade de sustentar vantagens competitivas, de atrair e reter pessoas importantes para a organização. Diante desta dificuldade, ele destaca o que seria o desafio da gestão de pessoas:

Cada vez mais, as pessoas procuram uma relação que lhes agregue valor e desenvolvimento profissional. Estes por sua vez, demandarão atualização contínua para manter sua competitividade no mercado de trabalho, como consequência, os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas ganham destaque para gerenciar a conciliação de expectativas delas e da empresa e/ou negócio.

[...] O desafio é que essa modernização do sistema de gestão de pessoas possa criar condições para que as pessoas possam visualizar seu desenvolvimento, para que a empresa possa avaliar o poder de contribuição de todas elas e para que a empresa possa conciliar suas expectativas de forma dinâmica. (DUTRA, 2004, p. 171-174).

Sobre o desenvolvimento profissional Chiavenato (1999, p. 409) afirma que “ele está relacionado com a educação e com a orientação para o futuro [...] Todas as pessoas, independente das suas diferenças individuais podem e devem se desenvolver”.

Em contrapartida, as pessoas, não são educadas para planejar suas carreiras e seu desenvolvimento, para isto precisam ser estimuladas e apoiadas, do contrário não darão prioridade a reflexões dessa natureza (DUTRA, 2004).

Destaca-se aqui a figura do líder que tem grande influência no processo de aprendizagem (EBOLI, 2004). Robbins (2009) concorda conceituando a Liderança como a capacidade de influenciar pessoas a alcançarem seus objetivos.

Di Stéfano (2012, p. 10) defende a responsabilidade da Liderança no desenvolvimento das pessoas quanto retrata:

[...] o líder efetivo de hoje é aquele que entende o potencial de seus liderados e reconhece o seu papel no desenvolvimento destes. Ele entende que o conceito de capital humano deve ser aplicado na prática, para que não se torne apenas uma abstração.

Concluindo, ressaltamos a importância da gestão por competência como um modelo de gestão que possibilita alinhar o desempenho das equipes e das pessoas aos objetivos estratégicos das organizações. Entretanto, o desempenho das equipes requer também que as lideranças estejam preparadas para coordenarem ações alinhadas aos objetivos desejados e apoiem o desenvolvimento das pessoas. Esse papel tão importante de educador e desenvolvedor das lideranças será objeto de análise no próximo capítulo.

2 PAPEL E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Atualmente o papel do líder tem sido de fundamental importância em qualquer tipo de ambiente, especialmente quando se trata de ambientes corporativos e organizacionais.

Segundo Chiavenato (2010), diante de uma época de mudanças, incertezas, globalização e competitividade, a Liderança se tornou essencial para o sucesso de uma organização.

Diversos autores têm definições distintas do que seria Liderança;

Campos (2011, p. 1) define Liderança como:

[...] um processo de influência. O líder é o indivíduo que exerce mais influência em um grupo. Os líderes influenciam mais do que os liderados e esse processo assimétrico de influência é, muitas vezes, considerado a característica decisiva da Liderança. Se você quiser liderar, precisa ser mais eficaz na forma de influenciar as pessoas.

Hunter (2004, p. 25) destaca ainda que a Liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Ainda segundo o mesmo autor, o líder deve saber obter a cooperação entre as pessoas. Precisa ser capaz de desenvolver, estabelecer e manter uma direção, além de promover a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos.

Para Guimarães (2002), pode-se resumir o papel da Liderança nas organizações como sendo o responsável em articular as necessidades demandadas das orientações estratégicas da organização em harmonia com as necessidades dos indivíduos, garantindo que as necessidades de ambos estejam na direção do desenvolvimento institucional e individual.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) também acreditam que diante do novo ambiente empresarial o desenvolvimento das pessoas passará a ser a questão central de um líder.

Cabe ressaltar que, segundo Araújo (1999), a Liderança é um papel social e pode ser desenvolvida como qualquer outro papel, ou seja, suas competências podem ser aprendidas e/ou desenvolvidas.

Di Stéfano (2012, p. 24) também concorda ao afirmar que "...a capacidade de Liderança pode ser aprendida, treinada, e ainda replicada, tendo os líderes bem-sucedidos como modelos de referência".

Diante da ótica dos autores citados, pode-se concluir que o papel do líder é essencial no desenvolvimento de pessoas. Baseadas na orientação estratégica, suas habilidades em influenciar, conduzir e direcionar irão determinar o desempenho da equipe e conseqüentemente influenciar diretamente a produtividade e lucratividade do negócio.

De acordo com Dutra (2008) as competências necessárias a um líder, implicam mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que possam agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, e requer conhecimento, inteligência, método, criatividade, ética entre outros. Onde ocupar cargos de Liderança e orientar equipes de trabalho é, sobretudo, uma condição relacionada à responsabilidade de conciliar competências e resultados.

Araújo (1999, p. 2) ressalta o valor social da Liderança quando afirma que:

Em geral, as pessoas querem ser bem-sucedidas e estão dispostas a percorrer a jornada que as levará até lá. Mas as pessoas precisam de líderes que as ajudem a abrir esse caminho, com entusiasmo, apoio e valorização do sucesso delas.

Melo et al. (2012) projeta o perfil de líder do futuro como aquele que exercerá sua influência de forma mais humana. Afirmado que este alcançará status pela sua capacidade em lidar com a diversidade, respeitando-as e utilizando-as como fator decisivo para o progresso do projeto e para o bem comum, sendo capaz de respeitar seus liderados, permitindo e estimulando o desenvolvimento das competências e habilidades da equipe.

Observa-se a partir das citações apresentadas sobre Liderança, um consenso sobre a importância desse papel para o sucesso organizacional. Entretanto Di Stéfano (2012) retrata claramente a dificuldade que os gestores atuais têm enfrentado ao lidar com o fator humano. Ele afirma que este é um cenário mundial onde não houve tempo suficiente nem maturidade organizacional para fazer face à transição requerida: o capital principal de uma empresa deixou de ser o produto e se tornou o ser humano.

As exigências de mercado mudaram, as regras são novas e espera-se que a Liderança seja renovada. Espera-se equipes mais produtivas, mais eficientes, mais adaptáveis, mas estas equipes não vêm prontas, devem ser criadas e estimuladas a partir do estilo de Liderança usado pelo líder. (DI STÉFANO, 2012, p. 16).

É neste cenário de complexidade que surge o *Coaching*, como sendo, segundo Araújo (1999, p. 42), um estilo de Liderança "...refinada, pois, ao se concentrar mais no desenvolvimento de pessoas, fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade".

Reis (2015) destaca a competência conversacional como sendo primordial para o bom desempenho de uma equipe, seria a chave de todas as habilidades sociais. Do ponto de vista técnico, essa competência refere-se à capacidade de escutar e falar numa dinâmica recíproca entre diferentes pessoas.

Maximiano (2009) complementa que a comunicação é o alicerce da Liderança, seria o requisito básico para um líder, sua capacidade de transmitir uma mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores. Isto não significa apenas habilidade com palavras e o modo de dizê-las, mas a capacidade de transformar ideias em mensagens convincentes.

Esses autores focam uma das principais competências da Liderança que podem ser desenvolvidas através do *Coaching*, as competências conversacionais.

Por fim, Reis (2015) afirma que não basta ser apenas um líder, não basta ser um chefe, é preciso ser *coach*. Por isto, o primeiro passo para modernização do sistema de gestão de uma empresa seria tornar seus gestores e executivos em pessoas capazes de serem *coaches*.

A abordagem do *Coaching* como será visto no próximo capítulo, vem ao encontro do papel das Lideranças de influenciar e de ajudar a desenvolver competências relacionadas com a capacidade de as equipes produzirem os resultados desejados.

3 A ABORDAGEM DO COACHING E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Segundo Echeverría (2001) vive-se hoje um momento de transformação, onde as empresas possuem um papel fundamental de construção do futuro, logo o desafio da sua própria transformação é essencial.

Ele afirma que a empresa do futuro será uma organização aprendiz. A aprendizagem, mais que uma forma de aprimorar nossa capacidade de ação, é uma ação em si mesma que, portanto, requer competências próprias. Em contrapartida, não ensina a aprender a aprender, o autor assegura que aprender a aprender é a mãe de todas as competências, pois dela nascem todas as outras.

“Aprender é um dever tanto pessoal como organizacional” (EBOLI, 2004, p. 29). O’Neill (2001) concorda afirmando que o aprendizado individual é ampliado para o grupo de trabalho e, então, para a coletividade organizacional.

Dutra (2006, p. 20) esclarece que as organizações têm vivido pressão interna e externa para a transformação de sua gestão e constata que:

[...] a criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico [...] assim terão mais chances de sucesso por estarem alinhadas com os valores que vêm sendo consolidados na sociedade.

Neste contexto, surge o *Coaching* como um campo em rápida ascensão, alicerçando os processos de aprendizagem, tanto no nível individual como no das equipes ou das organizações.

Porché e Nieder (2002) afirmam que *Coaching*, Liderança e Gerenciamento se confundem no ambiente das organizações, afirma que todos podem realizar as mesmas coisas em certas ocasiões, mas é o contexto que determina os resultados.

Basicamente resume que os líderes orientam seus colaboradores deslocando a atenção da atividade para o colaborador. Com a atenção nessa direção, eles trabalham com ele e com as metas que estes se comprometeram a cumprir, ao invés de supervisionar cada um, apenas orientam, formulam perguntas, fornecem informações ou compartilham metodologias, experiências, sempre observando o processo.

Nesse contexto se destaca o *Coaching*, que defende o foco sempre na outra pessoa.

Apesar de Celestino (2005) defender que o *Coaching* “é um processo de desenvolvimento de competências”, Echeverría (2001) contrapõe que há resultados que não se sabe como alcançar sozinho, não se tem noção sequer por onde começar para desenvolver tal competência, havendo total consciência da ausência de efetividade.

Esse é o espaço do *Coaching*, gerar dentro da organização, uma cultura de aprendizagem, onde se declare que alguém necessita do apoio do outro (OLALLA 2001 apud BRAGA, 2007).

Wolk (2008) afirma que o *Coaching* é um processo de aprendizagem, no sentido de busca e expansão de ação efetiva, que transforma a maneira de observar do indivíduo. Toda ação resulta de uma determinada observação, visto que cada pessoa interpreta de modo diferente a situação que enfrenta. Assim, ao desenvolver a capacidade de observar, é possível elaborar novos e diferentes sentidos, que transformarão, por sua vez, as ações do indivíduo.

Segundo Araújo (1999) não se pode observar as próprias ações sem a ajuda do outro. A autora afirma que é com o olhar do outro que se pode enxergar melhor e

ver quem realmente é e os resultados que são produzidos, principalmente quando há necessidade de desenvolvimento de alguma competência. Para a autora, *Coach* é o papel que uma pessoa assume ao se comprometer a apoiar alguém a atingir determinado resultado. Afirma que o *Coaching* é dar poder para que o outro adquira competências, produza mudanças específicas em qualquer área da vida ou até, uma oportunidade para transformar a si mesmo.

Di Stéfano (2012) destaca alguns pontos que caracterizam o *Coaching*: contribuir para que o liderado ou a equipe encontre as respostas; gerar aprendizado; desenvolver novos potenciais; gerar conversas estruturadas; ajudar a desenvolver competências; propiciar um processo estruturado com foco na solução; enxergar o outro com capacidade de se responsabilizar pela solução.

Adicionalmente, Reis (2011) reforça que o papel de *coach* requer compromisso de apoiar pessoas a alcançarem aspirações e metas e este é fundamental à medida que atua no campo do desempenho – resultado e realização pessoal – e influencia no desenvolvimento de padrões éticos, comportamentais e de excelência.

Segundo Reis (2011, p 23) o “...processo de *Coaching* começa com a construção de novas bases emocionais, firmadas na confiança, transformando diferenças em possibilidades e não em ameaças”.

Concordando com Reis (2011), Block et al (2012) confirmam que todo líder deve exercer um papel de *coach* sobre suas equipes. Afinal, é ele o responsável por desenvolver pessoas, servir ao outro, questionar e provocar transformações nos seus subordinados com o objetivo de gerar valor para o negócio.

Contudo esse papel, não pode ser confundido com o processo de *Coaching* formal. Por melhor líder que possa ser um executivo, normalmente ele ainda não tem o preparo adequado e isenção para conduzir um processo formal de *Coaching* (BLOCK; MENDES; VISCONTE, 2012).

De acordo com os autores mencionados até aqui, comparando os objetivos e características da abordagem do *Coaching* e as características de um líder, apresentados anteriormente, observa-se que existe uma convergência entre as competências necessárias a serem desenvolvidas nas Lideranças e os objetivos do *Coaching*. Nota-se que ambos valorizam o protagonismo, a responsabilidade e a mobilização de energia das pessoas diante das situações da vida e na solução de problemas, enfatizam o saber aprender e a comunicação como competências básicas.

Underhill; Mcanally; Koriath (2010) afirmam que a popularidade do *Coaching* vem crescendo, e isso tem influenciado os métodos tradicionais de desenvolvimento de executivos. Cita que treinamentos internos, mentoria formal e educação externa vêm sendo substituídos pelo *Coaching* e como resultado, muitos treinadores e consultores têm ofertado seu conteúdo especializado incluindo abordagens do *Coaching*.

Segundo os mesmos autores, as organizações têm buscado a disseminação da cultura do *Coaching*, treinando seus líderes a fim de que estes possam oferecer um trabalho de *Coaching* aos seus subordinados.

Citam que os benefícios para os líderes é a oportunidade de desenvolver capacidades individuais mais rapidamente do que na maioria dos programas de aprendizagem, e para os liderados o desenvolvimento focado de um para um,

aprendizagem pessoal especializada, confidencialidade e responsabilidade pessoal com a melhoria contínua (UNDERHILL; McANALLY; KORIATH, 2010).

No próximo tópico, estes benefícios serão abordados, e serão relatados alguns exemplos de organizações que adotaram o *Coaching* ratificando ou não se este é capaz de contribuir para desenvolvimento de Liderança.

4 APLICAÇÃO DO COACHING NAS ORGANIZAÇÕES E NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Este tópico visa demonstrar como as organizações têm utilizado a abordagem do *Coaching* para o desenvolvimento de Liderança.

Por meio dos relatos que serão expostos, levantados por pesquisa bibliográfica, o leitor poderá avaliar como as organizações, executivos e profissionais de RH estão utilizando a abordagem do *Coaching* nas organizações.

Cabe esclarecer que os oito relatos abordados neste estudo foram escolhidos aleatoriamente da literatura acadêmica, principalmente de Underhill; Mcanally; Koriath (2010), sendo empresas diversificadas quanto ao porte e atuação de mercado, justamente com o intuito de ressaltar que a intervenção por meio do *Coaching* vem sendo adotada em diversas culturas e segmentos de mercado.

A empresa de tecnologia Chemtura Corporation declara que o *Coaching* se tornou uma pedra fundamental da estratégia de desenvolvimento de sua Liderança, treinando seus líderes para serem melhores *coaches* no contexto de suas funções.

Ela investiu em *Coaching* de Liderança para seus 300 líderes por um período de cinco anos, onde aprimoraram seu entendimento e suas habilidades para dar *Coaching* a seus subordinados. O *Coaching*, como processo e como mentalidade, passou a enredar-se no planejamento de sucessão, no desenvolvimento de talentos de alto potencial e nos programas de desenvolvimento de Lideranças.

A empresa selecionou *coaches* internos e externos, que aprenderam a usar um sistema de referência comum de Liderança, integrando comportamento e valores, estratégia de negócios e desenvolvimento organizacional. Na maioria dos

casos, a base da intervenção foi o *feedback* 360° sobre o conjunto de competências de Liderança e dimensões relacionadas ao clima organizacional.

A empresa relata que o *Coaching* se tornou uma expectativa para gerentes, e um diferencial em gestão de desempenho. Essencialmente, os gerentes tornaram-se responsáveis pelo *Coaching* de desempenho de seus subordinados. Concluíram que o *Coaching* pode influenciar efetivamente o desempenho e a cultura de uma organização, quando aplicado como componente integrado à estratégia de aprendizagem. Todavia, alertaram que criar essa cultura que abraça o *Coaching* requer perseverança e responsabilidade muito claras (UNDERHILL; MCANALLY; KORIATH 2010).

Para a CalPERS (California Public Employees retirement System), maior fundo de aposentadoria dos Estados Unidos, o *Coaching* contribuiu na retenção de talentos.

Desde 1996 instituíram a crença de que desenvolvimento pessoal de Liderança é um pré-requisito para trabalhar na empresa. Utilizam o 360° e *Coaching* para todos os gerentes e executivos (mais de 250 colaboradores). Na última rodada o processo de *Coaching* foi composto de *feedback* 360° e uma oficina, quatro sessões telefônicas de *Coaching* com um *coach* externo, dentro de um período de seis meses, além do apoio da ferramenta *online Fort Hill Development Engine*. Durante cada rodada, alguns líderes seletos se qualificam para processos de *Coaching* em maior profundidade, de 6 a 12 meses.

Declararam que este programa contribuiu muito para o objetivo de ser um empregador preferencial, atraindo, desenvolvendo e retendo talentos.

Têm surgido muitos programas de treinamento para formação de líderes como *coaches*, na busca de desenvolver a capacidade das pessoas em dar o *Coaching* uns aos outros (UNDERHILL; MCANALLY; KORIATH 2010).

É o caso da empresa Bell Canada que posicionou um programa nos níveis seniores da organização para infundir habilidade de *Coaching* em executivos-chave da organização, para que desenvolvam essas habilidades à nova geração de talentos nos níveis inferiores. Utiliza um elemento essencial – o desenvolvimento de habilidades de conversação de nível avançado, buscando um conhecimento mais profundo e um conjunto de habilidades mais avançada para influenciar outros (subordinados diretos, pares e seniores).

Outro exemplo de empresa que tem internalizado o conceito de líder como *coach* é a Saudi Aramco, a maior produtora de petróleo do mundo. Ela tem utilizado o *Coaching* como ferramenta de gestão e desenvolvimento de talentos, desde meados dos anos 1990. Com forte apoio da gerência sênior, enfatizam a expectativa de que os líderes atuais e emergentes precisam ser capazes de se envolver no desenvolvimento de seus funcionários. Dessa forma, o *Coaching* e as habilidades de conversação, que são fundamentais para gerenciar e desenvolver talentos recebem atenção de forma sistêmica na organização. Utilizam o 360°, oficinas no modelo *Assessment, Challenge & Support* e avaliações de *follow-up* (UNDERHILL; MCANALLY; KORIATH 2010).

A Dell, Inc traz um exemplo de gerenciamento bem sucedido de uma prática global de *Coaching*. Ela administra com consistência um robusto programa de *Coaching* em nível global para desenvolvimento da sua Liderança. Contratou uma parceira para centralizar todo o processo e prover um nível adicional de suporte global para a gestão do programa.

Possui dois gerentes *coaches* dedicados em tempo parcial ao processo totalmente automatizado que dá suporte à prática crescente da Dell.

Os requerimentos de *Coaching* são inseridos via sistema, onde contem as informações relevantes a respeito do líder, a partir daí os gerentes relacionam potenciais *coaches* aprovados da rede global, que são recrutados de um *pool* de parceiros de negócios. Todo o processo é acompanhado de perto pelos gerentes e ao final é feito um levantamento de satisfação, o impacto é avaliado e os resultados atingidos são rastreados de maneira que os gerentes possam revisar o trabalho de cada *coach* individualmente (UNDERHILL; MCANALLY; KORIATH 2010).

Entretanto, restrições financeiras podem ser obstáculos para aplicação de programas de *Coaching* nas organizações. Este foi o caso da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, SEF/MG, que em 2011 partiu para soluções internas diante da impossibilidade de contratação de consultorias externas. Lançou o projeto “Líder *Coach*” na Superintendência de Recursos Humanos - SRH que agregava princípios o *Coaching* para uma gestão humanizada e com maiores resultados (AMARAL; ANDRADE 2013).

As gerências e dois técnicos fizeram formação em *Coaching* e estes desenvolveram um projeto piloto, o qual foi aplicado para dezenove gestores da própria - SRH (quinze gerentes, inclusive superintendentes e diretores) e quatro gerentes em potencial.

O projeto foi composto de quatro encontros de 08 horas, em grupo, com intervalos durante os quais os participantes realizaram tarefas pertinentes ao plano de ação, a fim de consolidar e concretizar o aprendizado de cada etapa.

A carga horária foi de 40 horas em salas de aula e 52 horas no local de trabalho, para aplicação de ferramentas e tarefas nos intervalos entre os módulos. A metodologia foi composta de aulas expositivas, técnicas vivenciais, exercícios práticos, “*Coaching Assessments*” dos participantes, supervisão e acompanhamento dos trabalhos entre os módulos do curso, em atendimentos em grupos e individuais pelos *coaches*.

Amaral e Andrade (2013) relataram que a parte prática do projeto, possibilitou aos participantes observar as demonstrações, vivenciar a experiência e aplicá-las no local de trabalho, sob orientação e acompanhamento dos *coaches*, proporcionando oportunidades dos gestores se lançarem em inovações na gestão de pessoas com mais segurança para enfrentarem os desafios.

Para os autores essas observações confirmaram que o *Coaching* efetivamente traz ganhos e vantagens na condução de pessoas com mais eficácia e menos desgaste de ambos os lados, líder e liderado, desenvolvendo e fortalecendo as relações institucionais de forma mais humanizada (AMARAL; ANDRADE, 2013).

A empresa pública, Correios-Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, através do Departamento de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas – DESEN lançou um projeto de *Coaching* em 2014 em uma das suas unidades de Distribuição composta por vinte e nove empregados com o objetivo principal de ampliar seus resultados (SANTOS, 2014).

O projeto teve o formato de sessões estruturadas da seguinte forma: sessões com duração de 1h30, *Coaching* de equipes com 8 sessões, *Coaching* individual com 8 sessões e *follow up*.

O objetivo foi o desenvolvimento de ações para elevar o desempenho dos indivíduos ampliando os resultados, através de metodologias, ferramentas e técnicas conduzidas por três profissionais para garantir eficácia nos processos operacionais e melhorar o Índice de Desempenho Operacional, visando os seguintes benefícios: melhoria de *performance*, redução de conflitos, melhoria na comunicação, valorização das habilidades interpessoais, melhoria das habilidades de Liderança e alinhamento dos objetivos pessoais aos objetivos organizacionais para alcance das metas.

Segundo depoimentos relacionados no estudo, o processo de *Coaching* influenciou profundamente os comportamentos e formas de abordar a vida pessoal e profissional do grupo naquela unidade. Foi possível atingir a meta pré-estabelecida antes do prazo, graças ao envolvimento, comprometimento e harmonia dos indivíduos e da equipe para manter a conformidade nos processos (SANTOS, 2014).

A Rede de Imobiliárias do Vale do Aço também adotou o *Coaching* para obtenção de maiores resultados de suas equipes de vendas (MOREIRA; GOMES, 2014).

O projeto foi implantado na empresa em Janeiro de 2014, sendo ministrado diariamente ao efetivo total da parceira, na sede da Rede de Imobiliárias, com duração aproximada de 30 a 40 minutos por encontro.

Nas reuniões, foi aplicada a atividade “Roda da Vida”, onde cada participante preenchia a roda, que foi confeccionada por cada funcionário em uma folha de papel branca, com os objetivos e visões próprias, tanto da vida profissional, quanto na pessoal. Além disso, algumas atividades eram estabelecidas e inseridas nas agendas de cada funcionário para serem cumpridas no prazo acordado na reunião. Em cada encontro, o *coach* discutia os assuntos abordados na roda, fazendo com

que o próprio aprendiz encontrasse as soluções para os problemas, além do levantamento das dificuldades nas atividades acordadas e não cumpridas.

A partir de então as vendas foram monitoradas através dos negócios finalizados com as vendas de imóveis exclusivos da Rede realizadas por esta parceira. O artigo demonstra por meio de gráficos o aumento das vendas no período de aplicação do *Coaching*.

Moreira; Gomes, (2014) afirmam que foi possível observar na empresa um resgate da confiança, habilidades e a satisfação de vida dos funcionários, proporcionando o aumento nítido da produtividade durante e após a aplicação da técnica.

CONCLUSÃO

A gestão por competências foi evidenciada como um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações e o seu desafio de se transformar foi complementado pela abordagem do *Coaching*, em torno do alinhamento das competências organizacionais, relacionais e individuais.

Discutiu-se a influência, papel e valor social do líder, a importância do fator humano, o papel da Liderança no desenvolvimento de pessoas e importância da disposição para aprendizado, temas que corroboram com os princípios do *Coaching* como sendo um segundo passo para a modernização do sistema de gestão de pessoas das empresas.

Por fim, respondendo ao problema principal deste trabalho, demonstrou se como algumas organizações renomadas têm utilizado o *Coaching* e como este contribuiu para o desenvolvimento de competências de Liderança.

Os relatos de empresas que utilizam o *Coaching* para o desenvolvimento de lideranças nos levam a concluir que essa abordagem contribui para o desenvolvimento de competências relacionadas à capacidade destes de produzirem resultados, de obter a cooperação de toda equipe de forma a trabalharem entusiasticamente em torno dos objetivos e metas organizacionais e também individuais, demonstrando ainda que a humanização das relações de trabalho pode agregar valor ao negócio.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Rosângela Coimbra Brasil; ANDRADE, Sandra Regina Fortunato Silva de. Líder *Coach*: O aumento dos resultados institucionais com a humanização da relação de trabalho – Experiência na Secretaria de Fazenda de Minas Gerais, onde líderes e equipes ultrapassaram fronteiras. **VI Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília, 2013.

ARAÚJO, Anne. **Coach**: um parceiro para seu sucesso. 6ª Ed, São Paulo: Gente; 1999.

BLOCK, Vichy; MENDES, João; VISCONTE, Luiz. **Coaching executivo: uma questão de atitude**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências ou gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1504/2005%20Vol.56%2cn.2%20Brand%20e%20Bahry.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 mar. 2016. 12:00

CAMPOS, P. **Liderança é um processo de influência**. (2011) – Disponível em . Acesso em: 14 set. 2013.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CELESTINO, S. O executivo e o *Coaching* em marketing pessoal. **Revista Eletrônica Consultores de Consultores**. 2005. Disponível em: <http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=518>. Acesso em: 18 mar. 2016. 21:00

CHIAVENATO, I **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

DI STÉFANO, R. **O líder-coach**: líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa.** São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna.** São Paulo. Atlas, 2004, p. 171-174.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Editora Gente, 2004.

ECHEVERRÍA, Rafael. **A Empresa emergente: a confiança e os desafios da transformação.** Brasília: Universa, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-6552001000500010&script=sci_arttext>. Acesso em: 18 mar. 2016. 09:13

GILBERT, Thomas F. **Humam Competende: engineering worthy performance.** New York: McGraw-Hill Book Company, 1978. In: BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 42 (5): 875-98, Set/Out. 2008.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis.** São Paulo, 2002.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo.** (trad.) Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle.** Paris: Éditions d'Organisation, 1999. In: BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia Bahry. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** **Revista do Serviço Público**, Brasília, 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1504/2005%20Vol.56%2cn.2%20Brand%20e%20Bahry.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 mar. 2016. 12:00

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à evolução digital.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

MELO, F. A. de O. et al. **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder.** Trabalho apresentado ao IX Simpósio de Excelência e Tecnologia Resende, Resende, 2012. Disponível em: <http://www.w.w.aedb.br/seget/artigos12/25416357.pdf> Acesso em: 18 mar. 2016. 18:00

MOREIRA, Priscila Alves; GOMES, Robésio Teixeira. *Coaching*: Estudo dos benefícios que a técnica pode oferecer a uma rede de imobiliárias e a seus parceiros. **Revista da Escola de Negócios**, n. 1 p. 17-32, Nov, 2014.

O'NEILL, Mary Beth. **Coaching: treinando executivos**. São Paulo: Futura, 2001.
OLALLA, Julio. Aprender a Ser. HSM Management, Mai-Jun. 2001. In: BRAGA, Sonia de Oliveira. **O Coaching Ontológico como instrumento para desenvolvimento de equipes de trabalho**. 2007. 221 f. Dissertação (Stricto Sensu)- Universidade Católica de Brasília. 2007.

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

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

REIS, Homero. **Gente Inteligente sabe se relacionar**. Brasília: Thesaurus, 2015.

REIS, Homero; MORALES, Margarida; REIS, Thirza. **Ser, aprender, transformar – o Coaching ontológico em ação**. Brasília: Thesaurus, 2015.

ROBBINS, S. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

SANTOS, Aparecido da Conceição dos; **COACHING COMO FERRAMENTA GERENCIAL PARA DESENVOLVER PESSOAS E EQUIPES NOS CORREIOS**: Estudo de Caso – eficácia do uso da ferramenta como metodologia para garantir aumento da qualidade operacional em unidades de distribuição da Diretoria Regional de Brasília. 2014. 35 f. TCC (Pós-graduação *Lato Sensu*) - Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD), 2014

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

UNDERHILL, Brian O.; McANALLY, Kimcee; KORIATH, John J. **Coaching Executivo para resultados**: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. Osasco, SP: Novo Século Editora, 2010.

WOLK, Leonardo. **Coaching**: a arte de soprar brasas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.