



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

## **O PAPEL DO COACHING NOS TRAÇOS DE LIDERANÇA**

Júlio César Castelló Teixeira

RA N°20800670

PROFESSOR ORIENTADOR:

Erika Costa Vieira Gagliardi

**Brasília/DF, 28 de outubro de 2010**

**Júlio César Castelló Teixeira**

## **O PAPEL DO COACHING NOS TRAÇOS DE LIDERANÇA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador:

Banca examinadora:

---

Prof.(a):

Orientador

---

Prof.(a):

Examinador (a)

---

Prof.(a):

Examinador (a)

**Brasília/DF, 28 de outubro de 2010**



## O PAPEL DO COACHING NOS TRAÇOS DE LIDERANÇA

Júlio<sup>1</sup>

### RESUMO

Por meio da dinamicidade do mercado torna-se necessário o constante aprimoramento e dedicação para obter sucesso. Com isso as organizações necessitam de inovação e criatividade, para atingir essas metas é imprescindível investir no capital humano. A presente pesquisa destaca o sistema denominado *coaching*. O *coaching* é uma técnica utilizada tanto na vida profissional quanto na vida pessoal, para isso é necessário haver um acordo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente), onde este último estabelece as características de suas metas almejadas, e o *coach* por meio de seu conhecimento e competência irá conduzir o seu aluno a concretizar suas metas, por meio da identificação e desenvolvimento de suas próprias habilidades, assim como pela superação e reconhecimento de seus pontos fracos. O enfoque do estudo é analisar o papel do *coaching* no desenvolvimento de liderança nas organizações, pois o líder influencia e motiva sua equipe, visando melhores resultados para a organização. Partindo deste princípio.

**Palavras - chave:** *Coaching*. Liderança. Mudança. Desenvolvimento de habilidades.

---

<sup>1</sup>Bibliotecária Universitária UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Graduado em Administração. Email: Julio\_teixeira\_74@hotmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

No competitivo mercado de trabalho do século XXI, percebe-se a dificuldade de fazer parte do seleto grupo dos líderes nas organizações, apenas os melhores e bem preparados obtêm sucesso nessa “guerra”. Contudo, chegar ao topo não é tarefa tão difícil, mas se manter lá é extremamente trabalhoso, pois além do conhecimento acadêmico e a experiência, é necessário possuir equilíbrio emocional, capacidade de diálogo e interação, confiança plena em si próprio.

Segundo Reis (2008) “O dinamismo atual dos mercados impõe às organizações a necessidade da criação de estratégias competitivas eficazes, em uma velocidade assustadora”.

O bem maior que as organizações possuem são seus funcionários, por meio deles a empresa consegue funcionar, atingir seus objetivos, superar expectativas e ocupar um local de referência no mercado de trabalho. Para isso necessita-se de bons funcionários que gostem de trabalhar na empresa e se sintam um membro daquela organização que almeja o sucesso. Manter todos os colaboradores felizes e motivados é uma tarefa extremamente complicada.

Investir em treinamento é um bom começo, pois além de capacitar os colaboradores os mesmo se sentirão parte da organização logo ficarão motivados.

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

Para se destacarem as organizações precisam estar inovando e se mantendo atualizada, para isso é de suma importância investir na capacitação dos funcionários dentro de suas equipes.

A partir disso foi elaborado o tema: o papel do *coaching* nos traços de liderança. O tema busca unir duas peças essenciais para o desenvolvimento organizacional que podem ser usadas como vantagem competitiva nas

empresas. A partir deste tema o artigo científico irá destrinchar esses dois tópicos, com a finalidade de verificar o problema de pesquisa.

A escolha do assunto em questão leva a seguinte problematização a ser investigada: A utilização da técnica *coaching* nas organizações fortalece os traços de liderança no gestor?

Para tentar responder esse problema o objetivo geral dessa pesquisa é: Analisar o papel do *coaching* no desenvolvimento de liderança nas organizações.

Partindo do objetivo geral foram criados quatro objetivos específicos para facilitar a visualização do trabalho, sendo eles: Conceituar a ferramenta *coaching*; verificar a importância de um líder dentro da organização; analisar a influência do *coaching* dentro dos traços de liderança; apresentar abordagens e desenvolvimentos de processos de *coaching*.

Quanto à metodologia a presente pesquisa foi elaborada com base na abordagem bibliográfica, onde os levantamentos de dados foram feitos em fontes secundárias como: livros, periódicos, artigos publicados, dissertações e sites da internet. O meio técnico de investigação é o método comparativo, que tem como objetivo estudar diferentes conceituações teóricas, com o objetivo de verificar as sinergias, convergências e dissonâncias entre elas. (VEGARA, 2000)

A pesquisa bibliográfica é um conjunto de materiais grafados ou escritos, que já contêm informações publicadas e elaboradas. Segundo Vergara (2000, p.48) “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”

Sob o ponto de vista gerencial, o tema justifica-se por meio da necessidade das organizações buscarem técnicas para melhorarem seus resultados e ser tornarem referencia no mercado, o *coaching* é uma excelente ferramenta para conseguir superar obstáculos. Já sob o ponto de vista acadêmico, torna-se importante ressaltar que o *coaching* é uma técnica relativamente nova, e algumas obras importantes acerca do tema ainda não foram traduzidas, a partir disso se torna necessário aprofundar o conhecimento a cerca deste campo.

## 2. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

### 2.1 Papel do líder

O surgimento crescente e contínuo de novas tecnologias e a globalização impõem-se como forma de mobilizar as organizações para obtenção do grau máximo de competitividade, um elemento fundamental em qualquer tipo de organização é o líder, por meio dele a empresa pode obter sucesso ou fracasso. O líder precisa de várias qualidades para poder motivar sua equipe, tais como: Humildade, confiança, determinação, inteligência emocional, compromisso, respeito dentre outros. Por isso é necessário trabalharmos com os líderes, pois através do seu trabalho os resultados serão significativos.

De acordo com Maquiavel *apud* Smith e Peterson 2001 a liderança

[...] é uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas de modo a permitir que ações decisivas fossem tomadas.

Maquiavel foi um dos precursores no estudo da liderança, percebe-se nitidamente a influência do líder em diferentes contextos organizacionais e familiares.

É importante ressaltar que Maquiavel construiu suas idéias no século XV, obviamente os cenários eram completamente distintos, existem duas diferenças entre o pensamento de Maquiavel e o atual. Hoje em dia existem vários elementos envolvidos no processo de liderança e a criação de alguns elementos, para testar empiricamente a validade dos estudos em análise.

Desde a época de Maquiavel até os dias atuais, a liderança tem influenciado no comportamento do ser humano. Um tema muito questionado ao longo dos anos, porém ela nunca esteve tão em alta como nesta década. As organizações buscam cada vez mais profissionais capacitados, para assumir responsabilidades. Para isso é essencial o conhecimento tanto intelectual como emocional, os grandes líderes são aqueles que conseguem mesclar essas características e se destacar no seu ambiente organizacional.

De acordo com Hersey e Blanchard (1999), *apud* Goldsmith (2003), “liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos nos esforços para a realização de um objetivo em uma determinada situação”. Influência é uma força psicológica, sua finalidade é mudar o comportamento do indivíduo de maneira intencional, define Chiavenatto (2002)

Conforme Maximiano (2004, p229) “Liderança é a realização de metas por meio da direção dos colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder.”

Robbins (2008) esclarece que a figura do líder deve estar diretamente ligada a confiança. Pois, suas funções de ordenar, comandar, planejar e organizar envolve autoridade. O desafio é exercer essa autoridade da melhor maneira para a comunidade dentro da organização.

Os pensamentos de Maximiano (2004) e Robbins (2008) se assemelham, pois para eles os líderes são capazes de influenciar os seus liderados, através do conhecimento habilidade e atitude. A premissa básica para a liderança é a confiança, por meio dela o líder conseguirá transmitir seu conhecimento para sua equipe. É importante ressaltar que os liderados sigam o líder espontaneamente, se for algo forçado provavelmente não surtirá o efeito desejado, devido a necessidade do liderado gostar e principalmente respeitar seu líder.

Maximiano (2004) enfatiza que a liderança não pode ser vista apenas como habilidade pessoal, e sim como um processo interpessoal em determinado contexto complexo, onde outros elementos estão presentes.

De acordo com Maximiano (2004) A liderança não é apenas um dom da pessoa, mas uma combinação de quatro variáveis: “As características do líder, as características dos liderados, as características da missão ou tarefa a ser realizada e a conjuntura social econômica e política.”

Segundo O’Neill 2001 os líderes são tomadores de decisões dentro das organizações. Através deles a organização consegue impulso para atingir suas metas

Para Goleman (2002) a atribuição essencial para o desenvolvimento do líder é o entendimento do seu papel para a organização, que é a busca pelo resultado. Contudo, a compreensão do seu papel dentro da organização

auxiliará a coordenação das atividades do líder, interligada a compreensão e motivação necessária na busca para atingir os principais objetivos da organização

Em qualquer tipo de atividade seja ela organizacional, familiar, esportiva, necessita-se de um líder, Maximiano (2004) e Goleman (2002) estão de acordo quando se analisa seus conceitos a cerca dos estilos de liderança, pois para cada tipo de organização é necessário um líder diferente. É importante ressaltar o tempo como fator que influencia os estilos de liderança, por exemplo, um líder na década de 1980 provavelmente não terá as mesmas habilidades de um líder na década de 1990. Tudo varia de acordo com a necessidade do mercado de trabalho.

De acordo com Goleman (2002) os líderes organizacionais de hoje são menos discretos do que seus predecessores na década de 1970. Antigamente os líderes se escondiam, não expunham suas idéias com receio da concorrência. Atualmente ocorre o inverso os líderes concedem diversas entrevistas para os meios de comunicação, trocam idéias entre eles, podendo até realizar benchmarking. Essa mudança ocorreu devido à necessidade de inovar as organizações, quebrando o antigo paradigma com relação à concorrência.

Goleman (2002) enfatiza que todos os líderes eficazes possuem um grau elevado de inteligência emocional, em contrapartida Robbins (2008) ressalta a confiança como principal característica para os líderes do século XXI. É nítido perceber que um líder que possua inteligência emocional necessite ter confiança tanto em sua equipe quanto em si próprio. Porém ao trabalhar a inteligência emocional, a sua equipe é seu principal desafio, através dela seu resultado pode melhorar ou piorar. O líder necessita trabalhar em sinergia com a sua equipe, para atingir melhores resultados.

## 2.2 Traços de liderança

Bergamini (1994, p. 29) afirma:

Os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Assim, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos responsáveis não só por fazê-los emergir como tal como também por mantê-los em suas posições. Isso permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de 'fazê-los' posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal.

De acordo com Bergamini (1994) existem aproximadamente 34 traços de personalidade, que são característicos dos grandes líderes tais como: habilidades interpessoais, participação, sociabilidade, auto-confiança, ascendência, domínio, fluência verbal, equilíbrio emocional, controle e busca de responsabilidade. O bom líder é aquele que possui alguns traços de liderança, que os diferem de outra pessoa comum.

De acordo com Chowdhury et. al. (2003, p. 48) “O ativo mais valioso do líder do século XXI será a capacidade de sonhar, exatamente como acontece com os empreendedores.” Fazendo um paralelo com o dinamismo das organizações na atualidade fica fácil visualizar a idéia dos autores, pois as organizações estão se preparando a cada dia, investindo em seus colaboradores e na seleção de novos talentos. Partindo desse princípio o líder que obterá destaque será aquele que souber se diferenciar dos outros e para isso uma capacidade essencial é o sonho, onde o gestor necessitará de boa comunicação e inspiração, para transmitir seu ideal para o restante da equipe.

Segundo Chowdhury *et al* (2003) um dos principais traços de um líder é a comunicação “pessoalista” que ele define como comunicação voltada para as pessoas. Os autores questionam a melhora no trabalho quando há uma boa comunicação entre os integrantes da equipe e a organização, muitas vezes a alta gestão quer comunicar a organização de algum acontecimento e devido à falha na comunicação não consegue transmitir o fato, gerando um trabalho fora do padrão da organização. Nota-se a preocupação dos autores em ressaltar a

finalidade correta da intranet, para a comunicação entre a alta gestão e os demais colaboradores. De acordo com Senge (2003) “A intranet não se comunica com as pessoas; pessoas se comunicam. Ela é apenas um meio, e até mesmo um sistema maravilhoso para garantir a comunicação efetiva.”

Por meio da comunicação efetiva derruba-se a tradicional hierarquia organizacional. Incentiva o colaborador a transmitir notícias, tanto ruins quanto boas, de modo que a notícia pode ser passada de um extremo ao outro da empresa e por todos os níveis. Portanto o grande líder deve acreditar na comunicação pessoalista, que é veloz e envolvente.

A emoção é um traço indispensável para o líder do século XXI, o administrador deve tocar, a mente, o coração e a emoção dos funcionários. Necessita-se entender que o compromisso emocional dos colaboradores é extremamente valioso para as empresas. Um dos grandes desafios para os líderes é o tempo estipulado, para o colaborador entender e realizar a atividade delegada, para isso é importante lidar com as emoções. Quando o administrador impõe algo aos funcionários pode-se interpretar como um sinal de arrogância gerencial; os colaboradores podem aceitar por receio, mas não acreditarão. O papel do líder é criar um ambiente que o funcionário acredite na estratégia, no trabalho e nas decisões gerenciais (SENGE 2008)

Conforme Chowdhury *et. al.* (2003) o líder do século XXI necessita ser dedicado ao trabalho, centrado nas idéias, curioso persistente e eterno insatisfeito. Conforme a última característica citada pelo o autor, o bom líder precisa antes de qualquer habilidade, precisa ter conhecimento de idiomas, de cultura e vários assuntos a respeito da atualidade. Essa idéia vai de acordo com Araújo (1999) cujo pensamento é de que o líder necessita estar sempre atualizado e possuir desejo em conhecer novos horizontes, para ele se o líder tiver conhecimento, quaisquer habilidades poderão ser desenvolvidas visando à melhora em seus resultados.

Chowdhury *et. al.* (2003) afirma que uma das características mais importantes de um líder é a capacidade de incentivar a diversidade, para eles o grande compromisso da diversidade começa com uma visão e uma estratégia bem definida. Por meio da valorização da diversidade cria-se um ambiente com entusiasmo, incentivando os colaboradores a desenvolver seu potencial pleno,

resultando em maior satisfação do funcionário e melhores resultados para a organização.

De acordo com Chowdhury *et. al.* (2003, p. 19):

Para ser um líder, não importa o ano, a pessoa deve se engajar em um processo de autodescoberta. A capacidade de vencer o grande prêmio da credibilidade pessoal depende do quanto nos conhecemos. Para serem dignos de crédito, os líderes devem saber quem são e o que defendem. Eles devem desenvolver e expressar um conjunto claro de princípios norteadores, uma filosofia de liderança. Quanto mais eles se conhecerem, melhor eles poderão alinhar palavras e ações.

Chowdhury *et. al.* (2003) e Bergamini (1994) estão de acordo quando revelam, que o líder já possui certas habilidades que outras pessoas não têm, isso não quer dizer que não possa trabalhar traços de liderança com os demais funcionários. Porém existem pessoas mais propícias, para desempenhar cargos, que motivem e influenciem os demais ao seu redor.

Senge (2008) mostra a importância do líder dentro das organizações que almejam sucesso, porém ele ressalta a inutilidade de ser líder em uma organização mal projetada. Um exemplo claro que ele nos trás, qual é o papel do líder em uma organização de transatlântico? Alguns dizem o capitão, outros o navegador. Mas ninguém lembra do projetista do navio, se ele não fizer bem o seu trabalho, nenhum navegador conseguirá chegar em seu destino . Este belo exemplo trazido por Senge deixa claro que o líder não trabalha sozinho, se ele não tiver o suporte necessário, dificilmente logrará êxito em sua função.

Reis (2008, p. 2) esclarece que “os líderes criam condições para as pessoas exercerem todo o seu potencial, propiciando-lhes a auto-confiança e estimulando-as a perseguirem um ideal. Em suma, os líderes desenvolvem entusiasmo, auto-estima e ideais entre os liderados”. Partindo do pensamento do autor, conclui-se que o líder deve trabalhar em conjunto com a sua equipe, ouvindo seus colaboradores, respeitando suas opiniões e convicções.

Tanto Reis (2008), Senge (2008) e O’Neill (2001) valorizam os líderes dentro das organizações, sem eles os trabalhos não teriam a mesma qualidade, as equipes não trabalhariam em sinergia e a relação entre os integrantes da equipe seriam precárias. Cada autor enfatiza alguns traços que o líder deve possuir, porém pensa-se que a capacidade de se relacionar é a peça chave para o líder conseguir entusiasmar, cativar e emocionar sua

equipe. Por meio desse traço os líderes terão credibilidade e confiança para comandar a sua equipe de maneira eficiente e eficaz.

### 3. COACHING

#### 3.1 Fundamentos do Coaching

Antes de iniciarmos os conceitos básicos de *coaching* é importante ressaltar que para realizar qualquer tipo de programa de inovação, necessita-se conscientizar à alta gestão, da importância de se implementar novos programas de conhecimento para seus colaboradores. No presente estudo será abordado o programa *coaching*, porém para qualquer tipo de treinamento é fundamental esclarecer as metas e os benefícios da implementação do programa.

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.

Para haver *coaching* é necessário que alguém esteja interessado em mudar, pode ser suas atitudes, comportamentos ou até mesmo adquirir novos conhecimentos no mundo organizacional, conforme Clutterbuck (2008). Essa idéia pode partir tanto de si próprio quanto de sua equipe, que poderá determinar quais as competências a serem trabalhadas.

No processo de *coaching*, o *coach* será o profissional designado para guiar o trabalho, que pode ser realizado por meio de sessões ou encontros; o *coachee* é a pessoa que receberá o acompanhamento nesse processo.

Segundo Wolk (2008) o processo do *coaching* pode iniciar de diversas maneiras: uma crise pessoal, um conflito ou para atingir objetivos profissionais. É importante ressaltar, que o *coaching* é um processo de aprendizagem. Em qualquer tipo de processo principalmente no de aprendizagem é importante estabelecer metas, deixá-las claras e se possível estabelecer prazo para essas metas se concretizarem. No *coaching* não é diferente. Existem três prazos que são os utilizados com freqüência na implantação desse processo, pequeno, médio e longo prazo que variam de acordo com o objetivo principal do cliente.

A *International coaching federation* (2002) complementa Wolk (2008) definindo o *coaching* como: “uma parceria continuada que estimula e apóia o cliente a produzir resultados gratificantes em sua vida profissional e social. Por meio do processo de *coaching*, o cliente expande e aprofunda sua capacidade de aprender, aperfeiçoar seu desempenho e elevar sua qualidade de vida.”

Reis (2006) define o *coaching* como um processo de aprendizagem que tem como objetivo transformar um observador por meio de outro observador que é denominado *coach*. A palavra “transformar” é forte, porém necessária para descrever o processo, pois o *coaching* elaborado e aplicado adequadamente tornará a pessoa diferente.

De acordo com O’Neil (2001): “A essência do *coaching* é ajudar os líderes a resolver seus dilemas e a transformar o que aprenderam em resultados positivos para as organizações.”

O *coaching* pode ser definido graficamente através de suas premissas básicas que são: Idéias funcionais, aprendizagem transformacional, linguagem e ferramentas dialógicas, emocionalidade, corporalidade, éticas e valores. Entretanto o *coaching* não pode, simplesmente ser caracterizado por um conjunto de técnicas, pois a teoria pode ser diferente da prática (WOLK 2008).

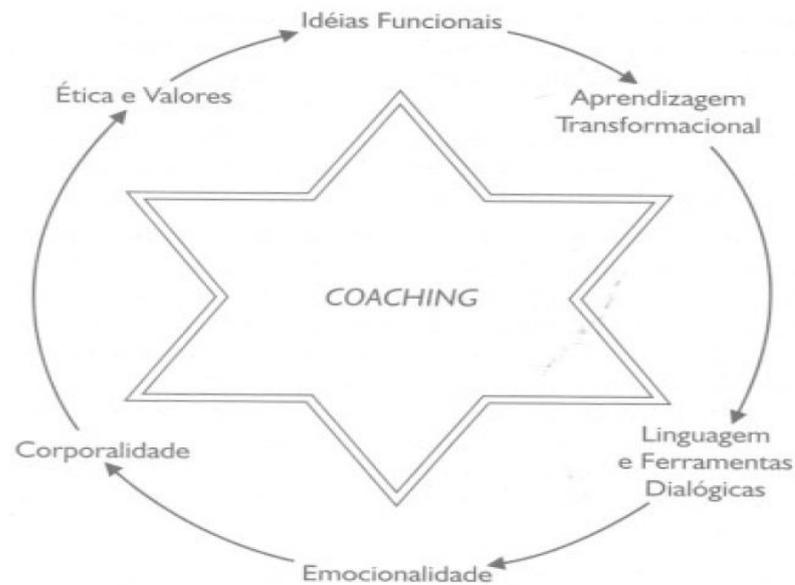


Figura 1-Fundamentos do coaching  
 Fonte: Wolk (2008, p.16)

Por meio da figura acima Wolk (2008) representa resumidamente os conceitos de *coaching*, onde revela a aprendizagem transformacional como fundamento primordial do *coaching*. O *coachee* tende a se transformar, para possibilitar novas distinções. Por meio da aprendizagem, conseguem-se novas informações para superar as dificuldades, porém a finalidade desta abordagem é expandir a zona de conforto do *coachee*, para incentivar a busca contínua do conhecimento.

O líder para assumir responsabilidades precisa ser uma pessoa ética, pois ele lidará diariamente com sua equipe e com a alta gestão, se ele não agir de uma maneira ética ao tratar seus problemas profissionais, os resultados serão alarmantes. No processo *coaching* não é diferente, segundo Wolk (2008, p.165) “O *coaching* é uma relação de compromisso, confiança e de cooperação. É uma cooperação com compaixão, mas não com complacência.”

Analisando a idéia de Wolk (2008) é imprescindível que o *coach* tenha um comportamento ético e franco durante o seu trabalho, pois o processo de *coaching* exige confiança entre ambas as partes e ser ético é primeiro passo para concretizar essa relação.

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 motiva-lo. (WOLK 2008)

Em contrapartida Reis (2006) ressalta que os seres humanos não se expressam apenas pela linguagem. Corporalidade, emocionalidade e linguagem se interligam no domínio do observador. Ou seja, o comportamento interno dos indivíduos se reflete em seu comportamento e em sua linguagem. O autor mostra que 90% do comportamento humano é automatizado, isto é, o que ocorre internamente no indivíduo se reflete naturalmente em seu comportamento.

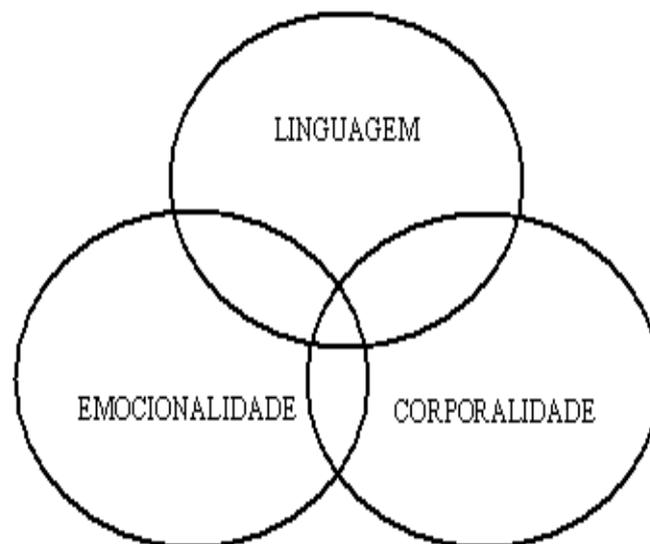


Figura 02-Os domínios primários do observador  
Fonte: Echeverria (2002)

A figura acima ilustra os três domínios que formam o observador: a corporalidade onde apenas pode-se observar e fazer o permitido pela biologia; a emocionalidade que se permite a percepção e a atuação de formas distintas; a linguagem onde é dado sentido ao observador por meio das narrativas e onde se toma posição a cerca do observador por meio de nossos juízos (REIS 2010).

O objetivo do *coach* quanto observador é tentar maximizar o triângulo central, fazendo com que o *coachee* saiba utilizar a corporalidade, emocionalidade e a linguagem da melhor forma possível.

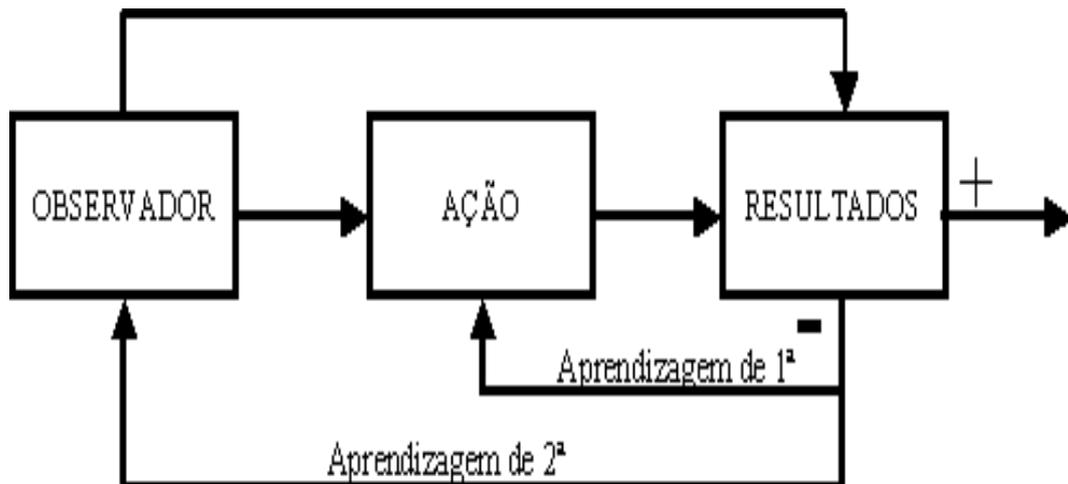


Figura 2-O observador e a ação humana  
Fonte: Echeverria (2002)

Para compreender melhor o quadro acima torna-se importante explicar os conceitos básicos dos itens listados. O observador é a maneira como damos sentido ao que acontece; a ação corresponde ao que é feito em diversas situações; os resultados são os produtos de nossa ação ou as conseqüências (REIS 2010).

De acordo com Reis (2010, p. 75) “Quando o observador avalia os resultados de forma satisfatória, confirma a validade de sua observação e de sua ação e normalmente segue atuando da mesma maneira.”

Entretanto se o resultado for negativo, o observador pode optar entre duas opções: Continuar atuando da mesma forma ou procurar aprender.

Para isso Reis (2010) apresenta duas possibilidades: “Aprendizagem de 1º ordem, para modificar a sua ação ou Aprendizagem de 2º ordem, para modificar sua observação, acrescentando-lhe novas distinções.”

Araújo (1999) salienta que a dificuldade nesse processo é encontrar o profissional adequado para sua necessidade. Para iniciar o processo de *coaching* é primordial que o cliente tenha autoconhecimento, para a partir daí conseguir ver suas necessidades a serem aprimoradas por meio do processo.

Goldsmith (2003) complementa o pensamento de Araújo (1999) ressaltando a importância de um bom relacionamento, a “química” entre o par deve estabelecer credibilidade e confiança. É necessário que o líder confie em seu *coach* e note que esse processo não é desperdício de tempo, pelo contrário, mesmo sendo um processo longo, seus resultados com certeza serão

significantes. O *coach* deve possuir algumas qualidades essenciais para o sucesso do processo, tais como: escutar, ter capacidade de apresentar *feedback* honesto para conquistar a confiança do seu *coachee* e prosseguir o processo.

Araújo (1999) enfatiza alguns equívocos relacionados ao *coaching*, muitos líderes confundem essa ferramenta com treinamento, gerenciamento e liderança. No Brasil a ferramenta *coaching* esta ganhando espaço nos últimos anos, alguns ainda não conhecem a eficácia e os bons resultados gerados pelo *coaching*, nos Estados Unidos cerca de 75% das organizações admitem já ter utilizado a técnica *coaching*, visando sanar algum problema ou melhorar o resultado do trabalho.

Goldsmith (2003) diverge do pensamento de Araújo (1999) onde o *coaching*, pode ser considerado uma espécie de treinamento, pois através dele a pessoa poderá transformar suas habilidades e atitudes. Por meio do treinamento conseguimos superar obstáculos e tornarmos competitivos. O autor explica que alguns tipos de treinamentos, as pessoas são forçadas a compreender. No processo *coaching*, o *coach* vai guiar o *coachee* para onde ele deseja, por isso torna-se necessário o *coachee* se conhecer e saber onde ele pretende chegar, sem essas premissas torna-se difícil o sucesso do aprendizado.

O *coaching* pode ser aplicado em diversos tipos de pessoas que visam mudar sua vida, tanto profissional, quanto familiar. No caso da presente pesquisa será analisado a necessidade e os benefícios de implementar o *coaching*, em líderes, para atingir melhores resultados dentro de sua equipe.

Krausz (2007) define *coaching* como: “um processo que facilita a aprendizagem e o desempenho da outra pessoa através da utilização de seu potencial.”

Analisando a idéia de Krausz a premissa básica para o processo de *coaching*, é que o *coach* não de conselho ou sugestões para o seu *coachee*, e sim induza pelo próprio conhecimento do aluno, para que ele enxergue seu trabalho de outra maneira e consiga responder seus problemas, com seus próprios pensamentos. Por isso é de suma importância que o *coachee*, tenha autoconhecimento e idéia de onde pretende chegar.

Segundo Kampa; White (2002, p. 153) “O processo coaching pode resultar em aumento de conhecimento, aumento da autoconsciência e do desenvolvimento, e lideranças mais efetivas.”

Krausz (2007), Kampa; White (2002) Estão de acordo que o processo *coaching*, também é um processo de aprendizagem e como todo processo ele pode não gerar o resultado esperado, por isso é de suma importância ver a necessidade e a viabilidade de implementar o processo, pois por incrível que pareça mesmo no século XXI existem líderes estagnados, com receio a aprendizagem e a mudança, e de acordo com os autores alguns líderes são forçados pela alta gestão a realizar o *coaching*, com isso pode-se criar algum tipo de barreira no gestor, desencadeando no resultado inapropriado.

Goldsmith (2003) complementa o pensamento de Krausz (2007) e Kampa; White (2002) Para ele o *coaching* de boa qualidade é difícil de ser aplicado, pois existe grande dificuldade em engajar o líder em um diálogo emergente. Tanto o líder quanto o *coach* devem selecionar juntos o caminho apropriado, se não houver esse diálogo, consequências trágicas podem ocorrer, se partir pela direção errada.

Segundo Goldsmith (2003) a premissa básica para a realização do *coaching* é o diálogo, o *coach* precisa conhecer o ambiente que está inserido e principalmente o líder que será trabalhado, vale ressaltar que o *coach* não necessita ser perito no tipo de função do líder, pois o importante é trabalhar com o *coachee*. Por meio de perguntas e questionamentos o *coach* facilmente conseguirá identificar a necessidade do cliente e tentará solucionar da melhor forma possível. Obviamente essa tarefa não é nada fácil e demanda tempo para ser compreendida.

De acordo com O’Neill (2001) o *coach* deve ser corajoso para incentivar o líder, a seguir em frente, por meio da confrontação como quebra de algum tabu, o *coach* motivará o líder a passar por cima de obstáculos e superar os seus anseios. Por meio do diálogo o líder sempre será incentivado a perseguir os objetivos escolhidos. O *coach* só poderá saber se realmente a atividade foi compreendida, quando o líder tiver um novo comportamento e executá-lo em seu cotidiano.

Goldsmith (2003) e O’Neill (2001) estão de acordo quando dizem que a base para o processo de *coaching* é o diálogo e a confiança entre *coach* e

*coachee*, para isso é imprescindível a honestidade de ambas as partes. Para os autores o *coaching* propicia ao líder uma grande oportunidade para dar um passo para trás e pensar sobre o desenvolvimento pessoal.

De acordo com Goldsmith (2003, p. 153) “Na medida em que o *coaching* sensibiliza as pessoas a refletirem e agirem de uma forma mais intencional, ele é novamente de natureza estratégica, ao ajudar a alinhar a organização com as pessoas que estão dentro dela.”

Por meio do processo *coaching* a equipe se torna, mas motivada estimulando as pessoas se unirem, conseqüentemente os indivíduos trabalharam de forma sinérgica, diminuindo os atritos e melhorando o resultado do produto final.

Goldsmith (2003) e Senge (2008) Estão de acordo que as organizações necessitam de novos tipos de modelo de aprendizagem, para manter-se atualizada e competitiva no mercado. Goldsmith (2003) nos mostra que o *coach* se encaixa no novo modelo de aprendizagem, pois permite que o líder aprenda, modifique e ponha em prática uma abordagem adequada em determinada situação de trabalho. O *coaching* permite que os líderes aprendam diariamente em seu trabalho.

### **3.2 Liderança coaching - O líder como coach**

Após analisados diversos conceitos de liderança e *coaching*, se torna imprescindível abordar o conceito de liderança *coaching*. Como visto anteriormente, a liderança ocorre de uma necessidade de relacionamento entre indivíduo e grupo. Portanto, a relação só vai existir a partir do momento que o grupo enxergue nesse líder, um controlador de idéias para satisfazer suas necessidades, com isso os indivíduos seguem-no para tentar aumentar as chances de alcançar os objetivos e realizar suas necessidades e o processo de *coaching*, propicia competências, técnicas e ferramentas para isso.

Na liderança *coaching* o líder deve ajudar seus liderados, a observarem o seu próprio comportamento pessoal e profissional, visando à identificação de seus pontos fracos e fortes, direcionando-se para procura de melhorias contínuas, tanto no comportamento quanto no aspecto técnico. Necessita-se

dar suporte para as pessoas encararem a realidade e se transformarem para mudar e assumir novas responsabilidades, que no futuro os indivíduos não cometam os mesmo erros do passado para que possam despertar novos desafios a cada dia. (ECHEVERRÍA 2003)

A partir deste momento surge, a figura do líder *coach*, que ajuda o indivíduo na identificação de suas necessidades e dar 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 o 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 *coachee*.

De acordo com O'Neill (2003, p. 54) O coaching age como:

Processo de preparo de pessoas na elaboração de um auto-diagnóstico e aprimoramento de capacidade de raciocínio e análise, visando torná-las capazes de estabelecer metas, determinar prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas pessoais e profissionais que se apresentam no dia-a-dia, como ter paciência, imparcialidade, responsabilidade, credibilidade, maturidade, flexibilidade, empatia e o mais importante, gostar de gente.

Wolk (2008) complementa o pensamento de O'Neill (2003) quando diz: "A nova tarefa do líder *coach* será se capacitar para gerar contextos de aprendizagem que possibilitem a transformação do tipo de observador que são os membros as compõem e colabora com sua capacitação, de modo tal a transformar ações individuais em ações organizacionais".

Analisando o pensamento dos autores, pode-se concluir que não basta apenas saber e aprender e sim se questionar "quem queremos ser". O *coaching* é uma ferramenta importante para gerar um mundo diferente e desenhar o futuro.

#### 4. DISCUSSÃO

Atualmente vivenciamos um mundo em constante modificação, na busca dos melhores profissionais. No meio deste cenário competitivo, apenas os, mas bem preparados conseguem espaço no mercado de trabalho. O líder é um dos grandes responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações, coloca-se um peso enorme nesses profissionais que agem como um “coração” bombeando energia, conhecimento, motivação, habilidades, atitudes.

Nessa pesquisa é apresentada a ferramenta que conhecemos como *coaching* e suas influências nos traços dos líderes organizacionais.

Segundo Goldsmith (2003) “Todo líder é um *coaching*.” O *coaching*, como dito anteriormente é um processo que auxilia as pessoas no desenvolvimento de algumas habilidades como: ouvir, conversar, tomar decisão, lidar com equipe, entre outros.

De acordo com Reis (2010) O ser humano, devido à quantidade de tarefas e afazeres, com tempo escasso, acaba examinando o que precisa ser feito e acaba não permitindo focar naquilo que efetivamente a pessoa deseja criar. O líder do século XXI precisa saber priorizar suas tarefas, otimizar seu tempo, para ser mais produtivo. O *coaching* ajuda, por meio do observador, ter uma visão imparcial, podendo assim auxiliar o *coachee* na organização de seus objetivos. É importante ressaltar que o *coach*, não vai dar conselhos ou dicas para o seu *coachee*, e sim por meio do diálogo, irá ajudar seu cliente a utilizar o melhor caminho, resgatando as idéias do próprio *coachee*.

Um traço indispensável para o líder é a capacidade de observar as coisas ao seu redor, por meio da observação consegue-se perceber alguns problemas de relacionamento e de motivação, que podem ser resolvidos de maneira rápida e menos dolorosa. Vale frisar que não se observa só com os olhos, mas também com nossas distinções. O *coaching* auxilia o líder, para aprimorar o seu grau de observador, com isso permite a tomada de decisão, mas segura. (REIS 2008).

Segundo Chiavenato (2002) “O líder deve ter habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam

voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização”.

Por meio do processo de *coaching* o líder poderá aprimorar seus traços através das habilidades citadas por Chiavenato (2002). O diálogo é essencial para os seres humanos, por meio dele conseguimos nos comunicar e atingir nossos objetivos, sejam eles no trabalho ou na vida pessoal. Porém quando concluí se o ensino fundamental, médio ou superior, não se estuda nenhuma disciplina sobre conversa, aprende-se isso com a família, na escola ou na rua, a partir daí inicia o problema, como iremos tratar nossos colegas em diferentes momentos da vida? Na alegria é uma forma, tristeza, conflito é de outra forma. Através do processo de *coaching* os líderes podem aprimorar as habilidades da fala, da escuta, assim pode-se compreender o colaborador, gerando maior motivação para o funcionário e mais satisfação para si próprio.

Para Robbins (2008) o traço primordial para o líder é a confiabilidade entre ele e seus liderados, o processo de liderança envolve duas ou mais pessoas, que almejam os mesmos objetivos, com isso a liderança não se restringe apenas ao líder. Para qualquer tipo de trabalho necessita-se do interesse dos membros da equipe, para que todos se unam e realizem um excelente serviço, mas para isso é fundamental haver confiança entre o líder e os liderados, para poder trocar informações, ter iniciativa própria e possuir respaldo da equipe em possíveis erros. No processo de *coaching* não é diferente, um requisito fundamental para o processo é a confiança entre *coach* e *coachee*.

Conforme Senge (2008) os líderes necessitam trabalhar sua emocionalidade, para influenciar seus liderados ao longo do trabalho. Torna-se indispensável trabalhar com a emoção dos líderes devido à rotina caótica dos grandes centros urbanos. No trabalho existem diversos contratemplos, pontualidade nos prazos estipulados para determinada tarefa, falta de comprometimento de algum funcionário, com isso os líderes acabam ficando estressados e desgastados, por isso o autor evidencia a importância de trabalharmos os traços de emocionalidade, sem ela fica difícil atingir resultados significantes.

Segundo Wolk (2008) “As emoções constituem um domínio sempre presente em toda ação humana. A crise do *coachee* e a brecha a se diminuir

estão atravessadas por emoções. As situações relatadas pelo *coachee* e que para ele se constituem em problemáticas, são situações emocionais.”

Constituir um contexto para a expressão emocional é uma função do *coach*, quando o líder passa pelo processo de *coaching* ele vai acompanhado por suas emoções em todos os encontros, fazer *coaching* implica em ter a ousadia de se expor. Na nossa cultura, sempre foi ensinado a não demonstrarmos nossas emoções, pois assumir as emoções você se expõem e vira motivos de críticas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste artigo percebe-se a importância do papel dos líderes nas organizações, pois a arte de liderar abre novos caminhos, incentiva, educa e busca os melhores resultados, em um ambiente de riscos, desafios e incertezas. No cenário atual onde o poder está cada vez, mais procurado e de difícil acesso, o líder necessita estar preparado para enfrentar adversidades a todo o momento.

Analisando o acirrado mercado de trabalho, nota-se a necessidade de estar sempre se atualizando e inovando para obter sucesso na vida profissional, o *coaching* é uma solução, para renovar e se destacar no mercado.

A ferramenta *coaching*, é relativamente nova no Brasil, porém vem ganhado espaço a cada dia, devido a seus resultados nítidos e surpreendentes. Sua importância para organização é relevante no processo de aprendizagem e autoconhecimento dos líderes. Pode-se aplicar em diversos setores da organização que almejam o sucesso. O desenvolvimento e as abordagens do *coaching* implicam na transformação de antigos conhecimentos, práticas em quebra de paradigmas e novas posturas para o líder em sua organização.

Um aspecto a ser ressaltado, é a importância do autoconhecimento do *coachee*, pois por meio dele o líder poderá interagir com a sua equipe. Com isso torna-se necessário estabelecer metas e prazos para o programa.

Logo, percebe-se a eficácia do *coaching* nos traços de liderança, pois através do processo o líder tende a mudar determinadas habilidade e atitudes. O Líder após o processo de *coaching* irá enxergar o mundo de maneira diferente, com isso ele mudará sua percepções, refletindo no seu comportamento diário dentro da organização.

“Toda pessoa que cessa a aprender é velha, tenha 20 ou 80 anos. Toda pessoa que continua a aprender permanece jovem.” (FORD *apud* PORCHÉ; NIEDERER, 2002 p. 2) Partindo da idéia de Ford, chego à conclusão que os seres humanos necessitam estar em constante aprendizado, para poder se destacar naquilo que fazem, o líder principalmente, pois ele terá uma equipe para inspirar. Já a premissa básica do *coaching* é não desistir dos nossos sonhos, portanto não existe idade para aprender e realizar nossos objetivos.

A problematização proposta pode ser considerada respondida, pois, por meio do *coaching* bem elaborado, os traços de liderança serão nitidamente melhorados, transformando o gestor em uma pessoa, mas aberta a mudanças e mais compreensiva em seu trabalho.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o papel do *coaching* no desenvolvimento de liderança nas organizações, entretanto nota-se a carência de líderes que buscam o *coaching* como forma de aprimorar o seu desenvolvimento, principalmente em organizações brasileiras. Para a contribuição deste artigo sugere-se a aplicação de um estudo de caso em organizações de diferentes portes e diversos ramos de atividade.

Por tratar-se de um tema de tamanha complexidade, com tão significativo nível de influência sobre determinados fenômenos administrativos, percebeu-se que o referencial teórico para a abordagem deste assunto, ainda não se tem um estudo aprofundado, livros, ou seja, material suficiente e com conteúdo significativo para trabalhos e pesquisa. Ao consultar os diversos autores que abordam a temática, percebeu-se o quanto é importante o aprofundamento do assunto como forma de identificar possibilidades de melhor entendimento.

Assim sendo, o referido trabalho sugere que seja aplicado nova pesquisa no intuito de mensurar as mudanças inerentes ao tema.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarenga, Tadeu. **Coaching: o melhor amigo do RH**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4711/coaching-o-melhor-amigo-do-rh.html>> Acessado em 11 de setembro de 2010.

ARAÚJO, Anne. **Coaching: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Ed. Gente, 1999.

ARAÚJO, Luis Cesar G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

Costa, Claudinei. **O papel do líder**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-papel-do-lider/10884/>> Acessado em 29 de agosto de 2010.

Chiavenato, Idalberto. **Por que o coaching?** Disponível em: <<http://www.vocevencedor.com.br/artigos/coaching/por-que-o-coaching-por-idalberto-chiavenato>> Acessado em 20 de setembro de 2010

CLUTTERBUCK, David. **Coaching Eficaz. Como Orientar sua Equipe para Potencializar Resultados**. Tradução de Maria Silva Mourão Netto. São Paulo, Editora Gente, 2008.

ECHEVERRÍA, Rafael. **Confiança, Viga Mestra da Empresa do Futuro**. Instituto Ethos Reflexão, ano 3, nº 7, julho 2002.

GOLDSMITH, Marshall, LYONS, Laurence, FREAS, Alissa. **Coaching o exercício da liderança**. Rio de Janeiro Editora: Elsevier, 2003.

GOLEMAN, Daniel. **O que faz um líder**. Rio de Janeiro: Campus. 2002.

KAMPA-S; WHITE, R. P. *The brave new world of executive coaching*. **Business Horizons**, v.40, n. 4 p. 71-77, 1997.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo: A conquista da liderança**. 1 ed. Editora Nobel. São Paulo, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Digital, sexta edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Médici Pizão. **Coaching de executivos**: adaptação e estágio de mudanças, Psicologia: Teoria e Prática – 2007.

O'NEEIL, Mary Beth. **Coaching: treinando executivos**. São Paulo: futura, 2001.

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

REIS, Homero. *Coaching Ontológico. A teoria da decisão*. Brasília: Thesaurus, 2010

REIS, Homero. **Etapas e procedimentos de Coaching I**. Brasília, 2006, disponível em <http://www.homeroreis.com/artigos>, acessado em 5/08/2010.

REIS, Homero. **Coaching avançado a teoria fundamental do coaching**. 2008. Disponível: <http://www.hrconsultoria.com.br>. Acesso: 10/08/2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**, décima primeira edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina. Arte e Prática da Organização que**

**Aprende**. Tradução: Gabriel Zide Neto, OP Traduções. 25ª ed. Rio de Janeiro, Best Seller, 2009.

SMITCH, Peter B e PETERSON, Marx F. **Liderança Organizações e Cultura**. São Paulo: Pioneira. 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. Editora Atlas. São Paulo, 2000.

WOLK, Leonardo. **Coaching. A Arte de Soprar Brasas**. Tradução de Maya Reyes. Rio de Janeiro, Qualytmak, 2008.