



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LIDERANÇA CONVENCIONAL E O LÍDER COACH

LUIZ ANTONIO BORGES NETO
RA: 20650447

PROFESSOR ORIENTADOR
HOMERO REIS

Brasília/DF, Novembro de 2009.

Luiz Antonio Borges Neto

LIDERANÇA CONVENCIONAL E O LÍDER COACH

Monografia apresentada à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Homero Reis

Brasília/DF, Novembro de 2009.

Luiz Antonio Borges Neto

LIDERANÇA CONVENCIONAL E O LÍDER COACH

Monografia apresentada à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Homero Reis

Banca Examinadora

Professor Homero Reis
Orientador

Professor
Examinador

Professor
Examinador

Brasília/DF, Novembro de 2009.

Dedico este trabalho aos meus avós,
cujos exemplos e valores sempre
nortearam minha vida.

Agradeço a Deus por estar presente em minha vida, aos meus pais por financiarem esta graduação, a minha madrinha pelo incentivo e a todos aqueles que participaram de minha formação, em especial ao meu professor orientador.

Resumo

O presente trabalho aborda o tema liderança convencional e o líder *Coach*. Para o desenvolvimento do referido tema foram realizadas consultas a diversas referências bibliográficas. No início do trabalho, os conceitos e as características acerca do tema eram desconhecidos e no desenvolvimento do trabalho estes foram compreendidos e assimilados. Com o entendimento dos conceitos a cerca do tema foi possível observar a tendência da evolução e das ações das lideranças. As teorias sobre liderança convencional são bastante conhecidas; porém os conceitos sobre líderes *Coach* nem tanto, por isto este tipo de liderança desperta mais curiosidade e exige maior enfoque. A fim de possibilitar maior compreensão sobre o tema; o trabalho explana inicialmente o surgimento e o processo de evolução dos líderes, as teorias que definem a liderança convencional seguidas por aquelas que definem líder *Coach*. Também para o entendimento do trabalho é importante a apresentação do processo de *Coaching* com suas diversas características e peculiaridades. Quando entendido todos os conceitos e contextos acerca do tema proposto é feita uma verificação e uma relação entre as características dos dois tipos de liderança, possibilitando assim, entender as diferenças entre os dois tipos de liderança e entender que a tendência de evolução dos líderes faz com que cada vez mais eles valorizem o capital humano dos liderados e não mais tenham o enfoque apenas as tarefas.

Palavras Chave: Liderança Convencional, Líderes *Coach*, Compreensão, Características e Relação

Sumário

Apresentação	8
1 INTRODUÇÃO	9
2 TEORIAS DE BASE	10
2.1 O Surgimento, a Evolução e o Aprimoramento dos Líderes	10
2.2 Liderança Convencional	13
2.3 Líder Coach	18
2.4 O Processo de Coaching	20
3 DISCUSSÃO	29
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33

Apresentação

A monografia é um trabalho que se concentra na abordagem de um tema; e este é desenvolvido a partir de consultas bibliográficas. A presente monografia apresenta estudos comparativos acerca de um determinado tema e de um determinado questionamento previamente escolhidos pelo autor do trabalho.

Geralmente as monografias são elaboradas por alunos nos âmbitos acadêmicos ou por profissionais nas suas respectivas áreas de atuação; a fim de apresentar teorias e casos acerca de um tema, além de despertar nos leitores interesse de interagir com o assunto e debatê-lo. A monografia nos meios acadêmicos tem o intuito de complementar o aprendizado e fazer com que os alunos tenham a capacidade para sintetizar e tirar conclusões de suas leituras. Por esta razão, as universidades demandam o trabalho para os alunos ao longo do curso.

O presente trabalho está estruturado em quatro grandes partes.

A introdução apresenta o tema, com os objetivos e as justificativas do trabalho, além da metodologia aplicada.

Após a introdução, são apresentadas as teorias sobre o tema. Para melhor compreensão, a apresentação das teorias começa com a história de liderança seguida dos conceitos básicos e dos conceitos mais complexos.

A partir da apresentação das teorias, é apresentada a reflexão e a discussão teórica sobre as características dos tipos de liderança.

Por fim, a conclusão apresenta o trabalho sintetizado, demonstrando os seus pontos positivos e negativos e ainda uma consideração sobre quais dos objetivos específicos propostos foram atingidos.

1 INTRODUÇÃO

O tema “Liderança Convencional e o Líder *Coach*” foi escolhido principalmente para apresentar as características da liderança convencional que são percebidas nos líderes *Coach*. A idéia do tema surgiu a partir da percepção de que com o dinamismo do mundo e das organizações é necessária uma atualização constante nos métodos de liderança aplicados nas empresas. Além disso, surgiu a curiosidade de verificar se as metodologias dos líderes atuais estão realmente mudando paralelamente à estas transformações ou se os líderes utilizam métodos ultrapassados em organizações dinâmicas.

Esta é uma questão muito polêmica na administração das empresas, pois muitas vezes as abordagens das teorias organizacionais eram feitas ignorando a influência dos líderes e atualmente se percebe que os líderes influenciam diretamente sobre todas essas teorias. Num contexto organizacional, as características dos líderes devem sempre ser analisadas.

Na vida, as pessoas tentam conciliar suas atitudes com os cenários em que estão inseridas; nas organizações também deve ser assim, os líderes devem relacionar o ambiente externo com as organizações para que elas estejam sempre adequadas e garantam a eficácia dos seus processos. Essa habilidade não é tão comum como deveria ser, então a tendência dos líderes atualmente é adotar as características dos líderes *Coach*. A palavra inglesa *Coach* é muito utilizada atualmente e sua tradução para o português tem o sentido da palavra “treinador”, ou seja, aquele que treina, ensina e prepara pessoas. Este conceito é melhor apresentado com o auxílio das referências bibliográficas no decorrer do presente trabalho.

O estudo tem como principal objetivo apresentar as características da liderança *Coach* que são utilizadas pelos líderes em atuação. Para atingir o objetivo principal da presente monografia, deve-se compreender muito bem os conceitos sobre a liderança convencional e sobre os líderes *Coach*, a relação entre as duas formas de liderança e a constatação de alguns dos resultados obtidos pelos líderes *Coach*.

A metodologia da pesquisa desenvolvida; segundo Lakatos e Marconi (2006) e Gil (2002) foi bibliográfica, de caráter exploratório, com procedimento monográfico e com uma abordagem dedutiva.

2 TEORIAS DE BASE

2.1 O Surgimento, a Evolução e o Aprimoramento dos Líderes

Os líderes existem desde que as primeiras pessoas se aglomeraram e viveram em grupo; este é um preceito generalizado.

Reis (2006) ao explicar a mecânica social; mostra que vivemos em sociedade e que esta exerce uma pressão sobre as pessoas, as mesmas reagem a esta pressão com respostas diversas, estas respostas estão relacionadas à conduta humana na sociedade. Então, a pessoa pode responder de três maneiras a esta pressão, com uma resposta igual à pressão sofrida, com uma maior ou com uma menor. Quando a resposta da pessoa é igual à pressão exercida pela sociedade ela é considerada uma pessoa normal, quando esta resposta é menor do que a esperada a pessoa é considerada alienada e quando a resposta é maior do que a esperada pela sociedade ela é chamada de marginal. A cada vez que um indivíduo se torna marginal, a pressão que a sociedade exerce sobre as outras pessoas se modifica ao longo do tempo; com isso os marginais se tornam normais e os normais se tornam alienados. Por exemplo, uma situação na qual a sociedade espera que todos os jovens possuam uma graduação universitária e um destes jovens consegue concluir um mestrado, logo este jovem passa a ser um marginal e ao longo do tempo possuir um mestrado não será mais uma atitude marginal e sim normal; tão logo o grupo que possui graduação se tronará alienado. Esse contexto de pressão e resposta que sempre existiu dentro dos grupos explica o aparecimento dos líderes, que ao apresentarem uma resposta diferente à esperada pela sociedade conquistavam seguidores.

Para explicar o surgimento dos líderes, Tichy e Cohen (1999) consideraram o fato histórico ocorrido por volta dos anos 50, nos Estados Unidos, onde milhares de americanos estavam sem sua liberdade e sem seus direitos básicos como cidadãos. Foi quando Martin Luther King Jr. e outros líderes surgiram para dar início a um movimento em favor dos direitos civis dos cidadãos americanos. Segundo Tichy e Cohen (1999), os líderes aparecem em meio à sociedade e em meio a grupos de pessoas desde o início da história. Os autores ressaltam que os líderes nunca fizeram e nunca farão mudanças sem a colaboração do grupo, é necessário que as

peças colaborem e sigam o objetivo do líder. Eles ainda acreditam que sem a presença de um líder qualquer resultado positivo do esforço de várias pessoas é considerado um acaso, pois não existiu um direcionamento e nem um conjunto de forças em comum.

De acordo com Smith e Peterson (1994, p. 4), o processo formal da liderança começou assim,

As primeiras discussões sofisticadas do processo de liderança talvez sejam oferecidas por Maquiavel, no século XVI. Analisa o equilíbrio entre o princípio e o oportunismo que, sob seu ponto de vista, proporciona a melhor orientação para as ações de um príncipe nas cidades-estado medievais italianas. Essa prescrição estende-se não somente às relações com outras cidades-estado, mas também aos estilos mais eficazes utilizados pelos orientadores no relacionamento com seus orientados.

Os três conceitos, anteriormente citados, acerca do surgimento dos líderes foram escolhidos entre muitos por se adequarem melhor ao propósito do trabalho, os mesmos conceitos foram apresentados de forma simplificada a facilitar a compreensão.

A evolução dos líderes vem acontecendo da seguinte forma segundo Byham (2004, p. 73),

os líderes de hoje têm de aceitar mudanças, pensar globalmente e muitas vezes gerenciar mais pessoas em menos tempo e recursos. Sua abordagem deve ser de foco, de inspiração e de suporte às pessoas sem tirar a responsabilidade. É uma grande mudança em relação aos líderes antigos.

Este quadro aponta as características dos líderes nesta evolução.

Líder Tradicional	Líder contemporâneo
Tomava todas as decisões importantes. Resolvia problemas pela equipe; agia como um especialista.	Compartilha as responsabilidades com os membros da equipe. Ajuda a equipe a solucionar problemas.
Controlava o fluxo de trabalho; era responsável pelos resultados do grupo de trabalho.	Promove a autogerência e a responsabilidade, bem como a propriedade da tarefa ou do processo.
Preocupava-se somente com sua área de responsabilidade.	Preocupa-se com toda a organização; tenta ser um bom parceiro com outros grupos da empresa.
Estabelecia regras.	Articula e reúne o grupo em torno de uma visão e um conjunto de valores.
Valorizava a unanimidade/conformidade.	Valoriza diversas perspectivas.
Buscava eliminar conflitos	Vê os conflitos como uma oportunidade
Tendia a ser reativo; resistia a mudanças.	É proativo, inicia mudanças. Aceita a mudança como necessária para a sobrevivência da organização.

Concentrava-se em tarefas, produtos e habilidades técnicas.	Concentra-se nos processos e nas pessoas.
Evitava riscos.	Corre riscos.
Preocupava-se apenas com as operações locais.	Precisa estar preparado para pensar numa escala maior e mais global.
Considerava as pessoas como recursos intercambiáveis.	Considera as pessoas o recurso mais valioso da organização e sabe que elas são difíceis de ser substituídas.
Colocava as necessidades da organização antes das necessidades das pessoas.	Trabalha para obter um equilíbrio entre as necessidades da organização e as necessidades das pessoas.
Utilizava um processo de raciocínio funcional de curto prazo.	Utiliza um processo de raciocínio sistemático de longo prazo.

Figura 1: Comparação do Líder Tradicional com o Líder Contemporâneo
 Fonte: Byham (2004, p. 73)

Percebe-se com o quadro acima, que o autor demonstra como as atitudes dos líderes estão tendendo a valorizar o grupo, pois quando as decisões e tarefas são discutidas dentro do mesmo possuem uma força maior por ser consenso de várias pessoas e não somente a idéia do líder, como antigamente. Também se conclui que os líderes focam cada vez mais a compreensão dos cenários, diferentemente das lideranças anteriores, que tinham o foco maior apenas nas tarefas. Com maior enfoque nos cenários, os líderes conseguem dimensionar melhor os riscos do processo e serem mais ousados na determinação da execução das tarefas.

O aprimoramento dos líderes acontece de uma maneira diferente à sua evolução. Para o aprimoramento do líder em sua atuação é necessário que o mesmo conheça as opções para seu desenvolvimento e saiba escolher aquelas que melhor se adaptem às suas necessidades do presente desafio. De acordo com Byham (2004) as opções de aprimoramento como as atribuições, experiências de curto prazo, treinamento e preparo profissional podem servir de bons instrumentos para a qualificação do líder. Para melhor explicar, Byham (2004) utiliza exemplos para cada um destes.

As atribuições podem melhorar a qualificação dos líderes através de trabalhos com maiores responsabilidades, como por exemplo na liderança de um projeto complexo.

As experiências de curto prazo podem melhorar a qualificação do líder através da atuação em atividades novas e inéditas. Atividades como; a de explicar a visão e os valores da organização para novos funcionários, a de ajudar um consultor externo a coletar dados sobre as atitudes do funcionário ou a de liderar uma força-

tarefa para recomendar a compra de um equipamento importante são exemplos de experiências de curto prazo.

O aprimoramento dos líderes pelo treinamento é caracterizado pela realização de treinamentos individuais, como por exemplo o curso sobre um novo sistema de avaliação da empresa ou cursos baseados na modelação de comportamentos.

E finalmente pelo preparo profissional o líder se aprimora com estudos sobre as táticas do dia-dia, como por exemplo sobre o conhecimento e entendimento das estratégias organizacionais e com a participação em tarefas difíceis desenvolvidas com profissionais especializados.

Conforme os relatos acima, pode-se falar que o desenvolvimento dos líderes por meio das atribuições significa que o líder deve estar em contato com responsabilidades que o mesmo não tem habitualmente, das experiências de curto prazo significa que os líderes devem vivenciar experiências em tarefas rápidas e simples que necessitam apenas do seu próprio conhecimento, do treinamento é quando o líder realiza cursos em alguma competência e do preparo profissional corresponde a um aprendizado através de estudos e de percepções.

2.2 Liderança Convencional

Porché e Niederer (2002, p. 4) conceituam que “liderança é anunciar um futuro e convocar as pessoas para que façam esse futuro acontecer” e que “gerenciamento é coordenar as pessoas e materiais para cumprir objetivos específicos que farão o futuro anunciado acontecer”. Pelos conceitos acima, conclui-se que a complexidade e o nível de envolvimento humano no processo de liderança é muito maior do que no processo de gerenciamento; os autores criam para o leitor a percepção de que as coisas são gerenciadas e as pessoas são lideradas. Ainda de acordo com os autores, a figura do gerente é diferente da figura do líder.

Embora seja conhecida a importância do processo gerencial, na presente monografia serão tratadas somente as características do processo de liderança.

Para enriquecer a apresentação do tema liderança convencional, é apresentado os conceitos dos líderes. Schermerhorn (1999, p. 224) conceitua os líderes de duas formas, “são pessoas que inspiram os outros a trabalhar duro para realizar tarefas importantes” e que os líderes “influenciam as outras pessoas a

trabalharem entusiasticamente em apoio de objetivos de desempenho organizacionais”. Max de Pree (Apud SCHERMERHORN 1999, p. 224) diz que liderar é “a arte de libertar as pessoas para fazerem o que se exige delas de maneira mais eficiente e humana possível”. O presidente da empresa Nextel no Brasil, Sérgio Chaia, conceitua que liderar “é levar as pessoas ou a organização onde elas não conseguiriam chegar sozinhas”. Mas estes conceitos não conseguem definir a grandeza e a complexidade de um líder, os líderes podem ser um conjunto de todos estes conceitos ou até mesmo um conjunto de fatores imensuráveis. Michaelis (2009) já define o líder de uma maneira mais ampla, dizendo que líder significa ser “1 Chefe, guia. 2 Tipo representativo de um grupo. 3 Chefe de um partido político.”

Um conceito que vem explicado com uma boa amplitude do que é ser um líder é o de Selznick (1972, p. 19), quando diz que,

Liderar é um trabalho destinado a preencher as necessidades de uma situação social. É evidente que existem certas pessoas mais dotadas para se tornarem um líder, possuindo qualidades pessoais e capacidade especial. Sendo ou não desta maneira, nós nos preocuparemos aqui com a liderança como forma de atividade especializada, com um tipo de trabalho ou função. Identificar em que consiste o trabalho de um líder acarreta (e é talvez indispensável) a descoberta dos atributos pessoais necessários. Mas, essas questões são de natureza diferente e podem ser tratadas em separado.

Analisando estes conceitos, percebe-se a importância do líder possuir diferentes qualidades, dotes, capacidades e atributos. Schermerhorn (1999) ainda diz que os líderes devem possuir competências e traços positivos; como determinações, integridade e autoconfiança.

Byham (2004), também relaciona a diversidade de competências com a figura dos líderes, dizendo que as mesmas definem grupos de comportamentos, conhecimentos e motivações. Acreditando e reforçando o acima citado, Byham (2004) apresenta um quadro sobre as competências, informando que as mesmas estão comumente relacionadas ao êxito dos executivos. As competências se dividem em quatro áreas. Sendo elas:

Habilidades Interpessoais	Habilidades de Liderança	Habilidades de Negócio / Administração	Atributos Pessoais
Comunicação com impacto	Construção do talento organizacional	Tino comercial	Autopercepção precisa
Persuasão	Desenvolvimento de equipe	Empreendedorismo	Adaptabilidade

Orientação do cliente	Orientação / Ensino	Estabelecimento de direção estratégica	Orientação por resultados
Desenvolvimento de relacionamentos estratégicos	Empoderamento / Delegações	Tino global	Energia
	Venda da visão	Administração do cargo	Leitura do ambiente
			Orientação de aprendizagem
			Valorização da diversidade

Figura 2: Competências dos Líderes
Fonte: Byham (2004, p. 78)

Com este quadro, é possível perceber que os líderes realmente são muito mais que conceitos e que em cada atributo do quadro existem muitas tarefas que os líderes devem saber realizar. Eles devem também possuir o máximo de atributos possíveis dentro de cada competência pois as competências são extremamente interdependentes; então se vê como liderar é uma tarefa complexa e necessita de alta integração de habilidades diversas e atributos pessoais.

A seguir serão demonstrados alguns modelos de liderança que foram surgindo ao longo do tempo. Para Shermerhorn (1999), a partir das competências de cada líder, eles podem adotar diversos modelos de liderança, que incluem liderar pessoas por meio da motivação, da comunicação, das habilidades interpessoais, do trabalho em equipe e da mudança planejada.

Liderar por meio da motivação é acreditar em teorias como a ERG, de Clayton Alderfer (Aupd SCHERMERHORN, p. 241), que escreve que,

sua teoria comprime as cinco categorias de necessidades de Maslow em três: as necessidades de existência – o desejo do bem-estar psicológico e material; as necessidades de relação – os desejos de satisfazer os relacionamentos interpessoais; e as necessidades de crescimento – os desejos de contínuo crescimento e desenvolvimento psicológico. Alderfer não garante que as necessidades de nível mais baixo precisam ser satisfeitas para que as de nível mais alto sejam ativadas. De acordo com a teoria ERG, qualquer ou todos os três tipos de necessidades podem influenciar o comportamento individual num determinado tempo.

Esta teoria demonstra que os indivíduos possuem necessidades pessoais, e estas precisam ser atendidas para que os mesmos estejam sempre motivados.

Liderar por meio da comunicação é acreditar que as informações e a comunicação interna têm papéis chave para o desenvolvimento da organização. O

feedback é uma técnica muito utilizada neste modelo. O *feedback*, segundo Shermerhorn (1999, p. 257), é “o processo de dizer às outras pessoas como você se sente sobre alguma coisa que elas disseram, ou sobre a situação em geral”; é importante assegurar que o *feedback* seja compreensível, aceitável e plausível para que este seja útil e construtivo. A prática de *feedback* está sendo muito utilizadas nas empresas, pois traz um benefício nos resultados das metas. Essa prática aproxima as pessoas e gera um compromisso entre elas e suas tarefas.

Liderar por meio das habilidades interpessoais é acreditar que as habilidades do líder trazem poder a ele e desta forma esta liderança motiva o aumento das habilidades do grupo, desenvolvendo assim a produtividade individual. Neste caso, são utilizadas teorias como a de Chester Barnard (Apud SCHERMERHORN, 1999) que indica quatro condições para que as diretrizes do líderes sejam seguidas, são elas; a condição que a pessoa deve realmente entender a diretriz, a condição que a pessoa deve se sentir capaz de seguir a diretriz, como terceira condição ela deve acreditar que a diretriz atende aos interesses da organização e por fim a pessoa deve acreditar que a diretriz é coerente com os seus valores pessoais.

Liderar por meio do trabalho em equipe significa acreditar que os grupos são pontos-chave do sucesso, para isso utiliza-se teorias como a da eficácia do grupo, citada por Schermerhorn (1999), que diz que; para que os grupos sejam eficazes, eles devem ter dois resultados-chave, primeiro o desempenho da tarefa e o segundo a satisfação dos membros. Com isto, os recursos que entram na organização serão transformados da melhor maneira possível e agregarão valor à organização gerando qualidade no processo e satisfação para membros dos grupos.

Liderar por meio do conceito de mudança planejada é acreditar que a mudança feita a partir da percepção de falhas no desempenho da tarefa trazem melhorias para a organização. Uma teoria que envolve esta idéia é a teoria das organizações que aprendem, a mesma tem o enfoque nas mudanças contínuas e conscientes, para que a percepção das falhas no desempenho do trabalho estimule o grupo a imprimir uma determinada melhoria à organização.

Já Posner (2003) propõe um modelo diferente do de Shermerhorn (1999); afirmando que existem cinco regras para que a liderança aconteça, sendo elas apontar o caminho, inspirar uma visão compartilhada, desafiar o estabelecido, permitir que os outros ajam e por último encorajar o coração.

Apontar o caminho significa mais do que demonstrar à equipe o foco a ser alcançado, significa também que o líder deve expressar claramente a estratégia e demonstrar seu compromisso com as tarefas; pois segundo o autor os atos dos líderes são muito mais valiosos que suas palavras.

Inspirar uma visão compartilhada significa que o líder deve conseguir passar a sua estratégia e sua visão individual e diferenciada, para conseguir conquistar a concordância do grupo.

Desafiar o estabelecido é buscar o pioneirismo. Os líderes devem realizar ações novas e desafiadoras para que haja um contínuo crescimento do líder e do grupo.

Permitir que os outros ajam é a capacidade que o líder tem em criar condições para que os membros do grupo opinem; alcançando com isto, a realização de um bom trabalho e mais capacidade dos indivíduos.

Encorajar o coração é a capacidade de liderança na qual o líder não permite que a exaustão e o desencanto entrem no ambiente do grupo. Neste caso mais uma vez a postura e personalidade do líder faz a diferença pois o líder deve ser capaz de estar sempre reconhecendo e celebrando as ações do grupo.

Existem muitos outros estudos sobre liderança; como o modelo de Fielder (Apud SMITH E PETERSON, 1994), que se baseia em uma pesquisa cujo o objetivo foi analisar a opinião dos colaboradores menos preferidos provando que a expectativa e a visão a respeito dos líderes afetam diretamente o comportamento dos subordinados. Consequentemente Fielder prova que diferentes estilos de liderança são adequadas à situações e grupos diferentes.

Outro modelo é o do caminho-objetivo de Smith e Peterson (1994), mostrando que os líderes devem saber diagnosticar o ambiente e selecionar o melhor perfil para cada tarefa. Desta forma os líderes garantem que os subordinados entendam o objetivo da tarefa e que façam o caminho desejado pela liderança.

Outro modelo é o da tomada de decisão, de Vroom e Yetton (Apud SMITH E PETERSON, 1994). Este modelo focaliza o comportamento do líder e estilo do líder em situações que requeiram uma decisão explícita. Os autores exploram critérios que definem o grau de envolvimento do líder com seus subordinados nos momentos dessas decisões. Com pesquisas desenvolvidas, os autores mostraram que quando os líderes decidem a partir desse envolvimento, o sucesso das decisões são percentualmente bem maiores do que as decisões tomadas apenas pelo líder.

Até o presente momento do trabalho foi apresentada a liderança convencional; e ainda o surgimento, a evolução e o aprimoramento dos líderes; a seguir será apresentado um estilo de liderança atual e inovador chamado líder *Coach*.

2.3 Líder *Coach*

De acordo com Araújo (1999, p. 25), "*Coach* é o papel que uma pessoa assume quando se compromete em apoiar alguém a atingir determinado resultado". Mion (2009) ainda complementa o conceito trazendo-o para o âmbito organizacional, informando que o *Coach* é aquele que cria oportunidades contínuas para que o cliente aprenda e se desenvolva, para depois cobrar sua *performance*. O'Neil (2001) também deixa sua contribuição para o conceito de *Coach*, afirmando que é aquele que desafia as pessoas a superarem seus limites de competência e de aprendizado. Para Araújo (1999), um bom *Coach* é aquele que consegue perceber ilimitadas possibilidades de aprendizado e de domínio do seu cliente, e consegue criar situações para que o mesmo experimente estas possibilidades.

O papel do líder *Coach* é reconhecer o potencial e desenvolver as competências de sua equipe, envolver-se na aprendizagem da mesma, assumir uma co-responsabilidade com respeito ao desenvolvimento do grupo e ao alcance das metas propostas, como ainda encaminhar e receber informações vitais para os resultados excelentes. (PNLNÚCLEO, 2009)

Para uma melhor compreensão das nomenclaturas que serão utilizadas no decorrer deste trabalho, é importante, neste momento, diferenciar três definições; *Coachee*, *Coach* e *Coaching*.

De acordo com Reis (2009) as definições são; *Coachee* é a pessoa que declara um *quebre*, cujo seu juízo e suas distinções não conseguem resolver; *Coach* é a pessoa que é capaz de intervir e resolver este *quebre*; e *Coaching* é o processo de interação entre o *Coach* e o *Coachee* nas condições citadas acima. Reis (2009) utiliza esse termo *quebre* com o sentido de ruptura de padrões, comportamentos e situações.

Para Araújo (1999, p. 13), "as chaves para ser um *Coach* criativo e efetivo são; ter um entusiasmo ou paixão pelas pessoas, seus problemas e crescimento; ter

autoconsciência; ter competência técnica na área de *Coaching* que lhe for requerida; ter um desejo de ser útil ao outro; e ter coragem de expressar-se".

Araújo (1999) introduz as fases de aprendizagem do líder *Coach* mostrando que existem cinco fases para que ele compreenda as situações, a primeira é do caos, a segunda é do estranhamento, a terceira é da diferenciação, a quarta é a do jogo e a última é a da inversão ou criação. No caos tudo é novo, o indivíduo não possui nenhum conhecimento da nova situação, o autor compara essa etapa ao primeiro dia de aula. A segunda é a do estranhamento, onde ele percebe os fatos e estranha o constatado. A terceira é da diferenciação, onde são comparadas as referências que ele já possuía com as novas observações. A quarta é a fase de aprendizado do jogo, onde ele verifica a necessidade de aprender a jogar conforme a demanda da situação. Após esta fase, surge a quinta e última, a da inversão ou da criação, onde o *Coach* vai alterar a identidade do observador e criar um melhor modo de atuação.

Reis (2006) explica as fases de aprendizagem de outra maneira. No artigo "O Modelo do Observador – Primeira Abordagem" ele apresenta um modelo gráfico para demonstrar as fases de aprendizagem.

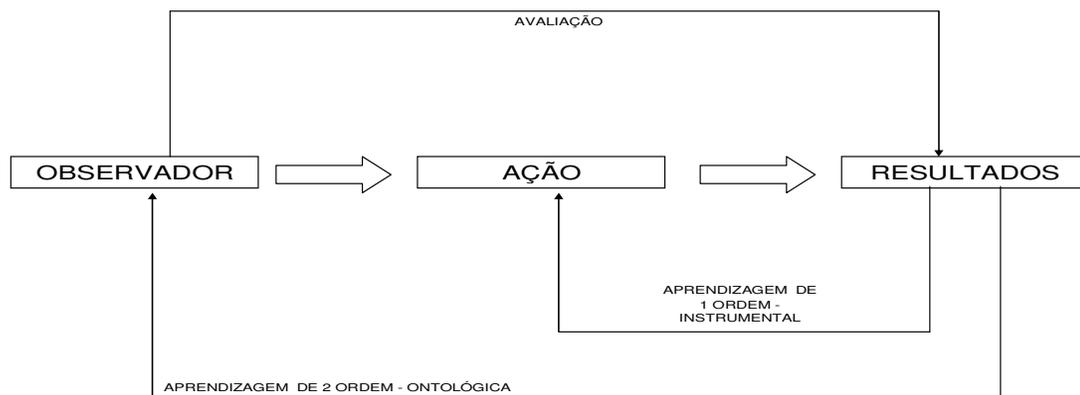


Figura 3: Modelo do Observador, da Ação e do Resultado - MOAR
Fonte: Reis (2006)

Neste modelo gráfico o autor explica que o observador é a figura que decide. O autor ainda afirma que a decisão tomada pelo observador é influenciada pelas

suas distinções, que é o conjunto de suas vivências, aprendizagens e experiências. Essa decisão imprime uma ação que gera um resultado.

A dinâmica entre as variáveis que Reis (2006) apresenta no modelo acima geram duas formas de aprendizado, que são instrumental e ontológica. O aprendizado de primeira ordem, chamado de instrumental, é o aprendizado que parte do resultado atingindo a ação, neste caso o observador só aprende o modo de fazer as coisas. O aprendizado de segunda ordem, chamado de ontológico, é o aprendizado que parte do resultado atingindo o observador, neste caso o observador muda sua natureza e aumenta suas distinções. Este aprendizado ontológico é o aprendizado que deve ser assimilado pelos líderes *Coach*.

2.4 O Processo de *Coaching*

Existem várias opiniões em relação ao processo de *Coaching*, sendo que no presente trabalho serão apresentadas as visões de quatro importantes autores acerca deste processo.

Antes de apresentar o processo de *Coaching*, Reis (2009) faz uma introdução comentando que o mesmo surgiu para completar algumas necessidades. Ele cita que as organizações necessitam cada vez mais de ações voltadas para a produtividade e para a inovação. Para isto, a qualidade do capital humano tem que estar em um aumento contínuo. O aumento contínuo da qualidade do capital humano está se tornando o diferencial das empresas, pois com este as mesmas conseguem responder ao complexo ambiente atual. Tal ambiente exige que o colaborador contribua com o máximo de seus esforços, com seu desenvolvimento pessoal e apoiando o desenvolvimento de toda a equipe.

Reis (2009, p. 5) conceitua o processo de *Coaching* dizendo, “*Coaching* é a atividade especializada que ajuda pessoas a atingir metas, sendo também um trabalho que envolve uma profunda reflexão sobre tudo o que é importante na vida”. O autor ainda complementa este conceito, dizendo que não existe um perfil ideal para este processo e que o processo de *Coaching* diz respeito à gestão de pessoas e aos resultados. Ainda complementando, o autor afirma que este processo é uma relação dinâmica entre os atores e esta deve permitir que os antigos paradigmas e

os velhos comportamentos se rompam, dando espaço a novas fronteiras e a novas formas relacionais.

Reis (2009, p. 6) explica que no processo de *Coaching*, o *Coach* em relação ao *Coachee* deve,

1. Estimulá-lo a identificar os próprios valores essenciais e a expressá-los, desenvolvendo uma atitude de integridade pessoal;
2. Desafiá-lo a "sonhar acordado", a criar para si mesmo uma visão de futuro que o entusiasme e que utilize, ao máximo, sua energia criadora. Isto é, particularmente importante, porque não é raro as pessoas definirem as próprias metas para atender aos desejos e necessidades dos outros, sejam eles chefes ou familiares;
3. Capacitá-lo a enfrentar dificuldades emocionais e relacionais. Às vezes, a visão que o *coachee* tem do problema é a própria fonte do problema.

Reis (2009, p. 7) faz alguns comentários a respeito do processo de *Coaching*. Ele diz que “o *Coach* atua a partir dos processos conversacionais, focado no objetivo de capacitar o *Coachee* a superar os próprios limites” e diz que “é extremamente importante que o *Coach* e o *Coachee* conheçam bem a trajetória de realização um do outro, as atitudes, os valores, padrões de comportamento e principais sucessos e fracassos”. O autor comenta com amplitude o processo, dizendo que,

Coaching é determinação, é a coragem necessária quando se tem desafios a superar. As emoções são essenciais para construir uma ponte vigorosa entre o *Coach* e seu *Coachee*, que sustente o percurso, desde a intenção até a realização. Sem emoção, não há envolvimento, nem energia para a ação. Alegria, determinação e, principalmente, confiança são as bases para um relacionamento/projeto bem sucedido. Respeito, solidariedade e afeto tornam o caminho mais suportável. (REIS, 2009, p. 8)

Inicia-se a seguir a apresentação de conceitos da autora O’Neil (2001) sobre o processo *Coaching*.

A título de introdução, a autora faz uma relação de três comportamentos entre o *Coach* e o *Coachee*. Na primeira situação o *Coachee* buscará orientação e o *Coach* estará pronto para estimular o seu raciocínio independente; na segunda situação o *Coachee* buscará *feedback* crítico e o *Coach* oferecerá; e na terceira situação o *Coachee* desabafará e o *Coach* o consolará.

Quando O’Neil (2001) aborda o processo de *Coaching* de executivos, a autora incorpora quatro componentes essenciais para o mesmo; são eles, a orientação voltada para resultados em relação aos problemas do *Coachee*, a participação, a ação de colocar o *Coachee* diante dos seus desafios e a vinculação do comportamento da equipe aos objetivos finais da organização.

O primeiro componente essencial, a orientação voltada para resultados em relação aos problemas do *Coachee*, é importante, pois quando se trabalha focado na resolução destes problemas e nos resultados; o tempo, o dinheiro e a energia não são desperdiçados.

No segundo componente essencial, a autora destaca a importância da participação do *Coach* no processo de *Coaching*, afirmando que a interação entre o *Coach* e o *Coachee* possibilita ao *Coach* mostrar ao *Coachee* as diversas forças, fatores e dilemas que ele enfrenta.

Colocar o *Coachee* diante de seus desafios específicos é fundamental, pois com isso, o *Coach* provoca-o a refletir sobre as causas destas situações desafiadoras, possibilitando ao *Coachee* aprender a lidar com esta problemática e a não encarar estas situações como desafio.

Finalizando a apresentação dos componentes essenciais; vincular o comportamento da equipe aos objetivos finais da organização é essencial, pois demonstra ao grupo o quanto é possível realizar estes objetivos e como os mesmos irão também influenciar os objetivos da vida pessoal dos membros da equipe.

Ainda para O`Neil (2001), o processo de *Coaching* ocorre de maneira diferente quando este processo ao invés de voltado para executivos como citado acima é direcionado aos funcionários da empresa. Em tal situação os líderes das organizações terão a função de *Coach*, denominando-se como processo de *Coaching* dos funcionários. No presente processo os líderes devem ter em mente duas áreas, a primeira considerando a clareza dos papéis e a segunda considerando que as responsabilidades de cada papel devem ser colocadas em um seqüenciamento eficiente.

Quando o líder estiver desenvolvendo o processo de *Coaching* dos funcionários a clareza de seus dois papéis é fundamental. Um dos papéis é como chefe, no qual o líder atua como patrocinador e o outro papel é como *Coach*, quando ele será um agente da mudança. O desempenho destes dois papéis gera uma grande complexidade e deve ser gerenciada corretamente.

Para o seqüenciamento eficiente dos papéis a autora destaca que existem duas tarefas.

A primeira tarefa do líder é conhecer as expectativas dos funcionários em relação ao desempenho da meta e certificar-se que os funcionários estão comprometidos com a mesma. Para o sucesso desta primeira tarefa o *Coach* deve

anunciar aos funcionários de maneira clara e específica as condições da mesma. Os funcionários terão entendido com clareza as condições da tarefa quando três quesitos forem por eles alcançados, a compreensão, o comprometimento e a iniciativa.

A segunda tarefa é realizar o *Coaching* desenvolvendo a capacidade dos funcionários para garantir que eles cumpram as expectativas do processo. Nesta tarefa o *Coach* elabora com os funcionários um plano de ação, este será cumprido com o acompanhamento e com o suporte do líder até o seu encerramento. Com este contato entre o líder e os funcionários o plano de ação torna-se mais eficaz, pois o plano é elaborado levando em consideração os desafios dos funcionários e seus pontos de vista em relação ao problema.

Araújo (1999), que será a terceira referência bibliográfica do processo de *Coaching*, apresenta um conceito que inclui liderança a este processo, dizendo que *Coaching* é a liderança refinada, pois ao se concentrar mais no desenvolvimento das pessoas, o processo fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade. A autora ainda define, a fim de destacar a grandeza do processo de *Coaching*, que o processo ajuda os indivíduos a se conscientizarem sobre a importância da inteligência emocional e da competência para lidar com outras pessoas.

O processo de *Coaching* é um conjunto de ações, que se iniciam quando um indivíduo, o *Coachee*, procura um determinado apoio para resolver um problema ou realizar um projeto e uma outra pessoa, o *Coach*, assume esse papel. Este processo também pode começar pelo caminho contrário, quando uma pessoa compromete-se a apoiar alguém sem que haja uma demanda, neste caso a iniciativa parte do *Coach*. O *Coaching* não significa comprometer-se só com os resultados, mas com a pessoa de um modo integral, com a sua realização e o com seu desenvolvimento. Pelo processo de *Coaching* novas competências, novas capacidades e novas possibilidades de aprendizagem surgem, tanto para o *Coach* quanto para seu *Coachee*. (ARAÚJO, 1999)

Coaching é mais do que treinamento, sua função também é incentivar a pessoa a agir, para que as intenções se transformem em ações e estas alcancem os resultados. Ao incentivar o outro para a aquisição de competências e para a produção de mudanças, o *Coach* possibilita que o *Coachee* tenha importantes transformações pessoais. Quando o *Coachee* realiza algum feito que o mesmo

considere significativo, ele se realiza, torna-se um vencedor. Apoiar alguém a transformar sua auto-estima em sua força pessoal é parte fundamental no processo de *Coaching*. O compromisso do *Coach* em relação ao *Coachee*, de acompanhar a sua evolução, de dar suporte nos momentos difíceis e de estimular seus avanços vai produzir no próprio *Coach* uma transformação sutil, a de que ele está sendo útil para alguém. (ARAÚJO, 1999)

Araújo (1999) explica ainda que o processo de *Coaching* tem importância em diversos momentos da vida, porém a autora destaca que este se torna quase imprescindível em determinadas situações. Situações quando se exige uma importante transformação pessoal em algum momento, quando se exige o desenvolvimento de um *Treinee* dentro de uma organização ou onde existam trabalhadores com um alto grau de esquecimento das informações e dos métodos de trabalho.

Conforme Araújo (1999), o processo de *Coaching* ocorre em quatro etapas, sendo elas; a construção de uma relação de confiança, a criação da visão de futuro, a revisão da “bagagem de mão” e a elaboração do plano de ação.

A construção da relação de confiança consiste na criação de uma boa relação entre o cliente ou funcionário e o *Coach*, existindo confiança, parceria e maturidade para enfrentar as realizações e as frustrações que o objetivo futuro trará a eles. A autora, para melhor explicar esta etapa, coloca palavras como autoconhecimento, abertura, responsabilidade e auto-estima. Estas são palavras que aproximam e desenvolvem tanto o *Coach* como o *Coachee*. Ainda nesta fase, a autora explicita a importância de se dar e receber um *feedback* correto.

A criação da visão de futuro é a etapa que diz respeito à construção de um cenário futuro de acordo com a opinião e idéia do cliente em relação à organização.

A etapa de revisão da “bagagem de mão” significa a etapa de trocas de competências entre o *Coach* e o *Coachee*, para que os talentos de cada um deles possam ser desenvolvidos e para que as dificuldades do processo sejam minimizadas.

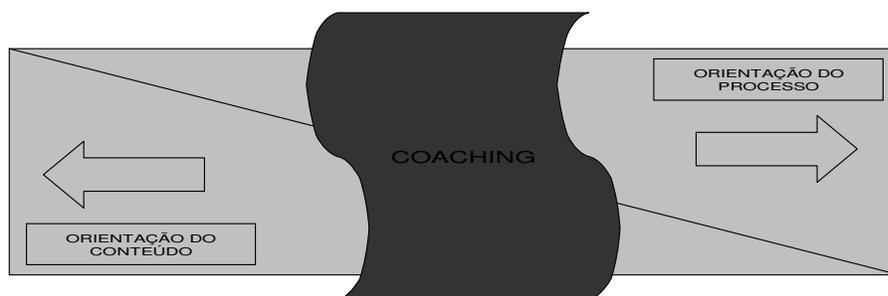
E por fim, a elaboração do plano de ação consiste na criação de uma ponte entre o ambiente atual e o ambiente desejado, objetivando que as intenções sejam transformadas em resultados. Como função do *Coach*, o acompanhamento deste plano de ação é feito desde seu início até as conclusões sobre os resultados atingidos. Um conceito muito interessante que a autora coloca nesta fase é o de que

o *Coaching* não é uma avaliação de desempenho do *Coachee*, e sim apoiar e acompanhar o desempenho e não avaliá-lo; o responsável pelas conseqüências do bom ou mau desempenho é o *Coachee*.

Finalmente, a quarta referencia bibliográfica sobre o processo de *Coaching* é Porché e Niederer (2002). Para os autores, o processo consiste em ajudar as pessoas a cumprirem seus objetivos com dedicação e entusiasmo.

No processo de *Coaching*, Porché e Niederer (2002, p. 88) dizem para que o processo seja eficaz, as filosofias do mesmo devem ser praticadas. As oito filosofias para Porché e Niederer (2002) são citadas a seguir. Os líderes *Coach* eficazes são formados, eles não nascem sabendo. Os participantes são, desde o início, capazes e habilitados; pode ser que eles ainda não o saibam. O *Coaching* é fundamental para um desempenho excelente. Toda pessoa que deseja ser um orientador eficaz pode sê-lo, não é problemático ou difícil. Os orientadores aprendem com seus participantes. É um privilégio ser orientador de alguém. O relacionamento de *Coaching* é de cunho sagrado e confidencial. Os participantes oferecem o compromisso básico e o entusiasmo para atingir seus objetivos e os orientadores facilitam e ampliam esses componentes necessários.

Porché e Niederer (2002, p. 37) apresentam o seguinte modelo para representar o escopo do processo.



Especialista / Conteúdo	Facilitador / Processo
* Especialista técnico	* Gerente de processos
* Treinador / Educador	* Observador de objetivos
* Pessoa que resolve os problemas	* Questionamento
* Tarefas, "par de mãos"	* Espelho
* Recursos	* <i>Feedforward</i>

Figura 4: Escopo de Coaching
Fonte: Porché e Niederer (2002, p. 37)

Através deste modelo, os autores mostram que existem dois tipos de orientação, a do conteúdo e a do processo.

A orientação de conteúdo é aquela relacionada com a orientação de um especialista no assunto, ou seja, a orientação acontece através de respostas e soluções aos problemas. Por exemplo, quando é necessário reformar uma casa a pessoa procura o aconselhamento de um arquiteto, que projeta e orienta como se fazer a reforma e o cliente segue esta orientação.

A orientação do processo é diferente, ela se relaciona com a orientação de um observador de objetivos, ou seja, a orientação acontece através de questionamentos das observações feitas, para que facilitem o cumprimento dos objetivos. Por exemplo, quando se vai viajar e não se sabe qual a rota a ser escolhida, a orientação do processo não responde qual será a rota e sim questiona quais as alternativas e quais os pontos positivos e negativos de cada uma das opções.

No quadro anterior o *Coaching* ocupa todo o mapa, ou seja, ele não é um orientador por processo e nem por conteúdo. O processo de *Coaching* é apresentado com o *Coach* fornecendo informações em algumas situações e em outras fazendo questionamentos e ainda em outras observando o processo.

Para finalizar a apresentação do processo segundo Porché e Niederer (2002), eles ainda explanam um modelo a ser seguido para que o *Coachee* obtenha os resultados desejados.



Figura 5: Os resultados desejados são obtidos como uma função dos quatro atributos fundamentais do participante.

Fonte: Porché e Niederer (2002, p. 58)

Com o quadro acima, os autores desejam demonstrar que existem níveis inter-relacionados para se chegar aos resultados desejados, ou seja, todo o processo começa com a confiança e vai ao conhecimento. Para maior compreensão os autores apresentam a dinâmica entre os níveis, quando para adquirir conhecimento e aptidão é necessário se ter motivação; e dizem também que maiores conhecimentos e aptidões aumentam a confiança. A partir deste exemplo os *Coaches* podem analisar o desempenho dos *Coachees* e intervir de acordo com cada deficiência.

Finalizando o processo de *Coaching*, é fundamental apresentar um conceito que Reis (2009) e Araújo (1999) comentam muito em suas bibliografias. O conceito de *Empowerment*. Os autores acreditam que este conceito está relacionado e é uma das conseqüências do processo de *Coaching*. Carvalho e Ferreira (2000, p. 96), consideram,

Empowerment entendido como a transferência de poder da cúpula das organizações para as equipes, e do líder das equipes para os seus membros, é um conceito fundamental para que uma organização possa dar respostas eficazes e rápidas às demandas do mercado.

O *empowerment* pressupõe que o indivíduo, ou a equipe que o recebe, seja percebido como apto, maduro e capaz para enfrentar o desafio. O *empowerment* é operacionalizado através da concessão, a cada membro da equipe, de autonomia, capacitação e apoio. O que gera um resultado altamente sinérgico.

Através da *autonomia* o indivíduo ganha liberdade de ação. Por intermédio da *capacitação* o líder cria condições, através de treinamento e desenvolvimento, para o crescimento pessoal e profissional de cada indivíduo. Com isso cada um e todos elevam seus níveis de autoconfiança. Além disso, e como decorrência da capacitação, o líder permite que os indivíduos utilizem plenamente sua autonomia. Por outro lado, a organização desenvolve um ambiente de certezas de relações que dá aos funcionários o *apoio* indispensável à realização dos seus objetivos individuais, grupais e institucionais.

O *empowerment* é hoje tão importante para a eficácia de uma organização que (...) se cada problema não for resolvido em poucos segundos, a empresa pode perder a oportunidade de ganhar um cliente leal. Somente funcionários com *empowerment*, ou seja, com autonomia, capacitação e apoio, são capazes de tomar decisões e correr riscos.

Blanchard et al. (1996), complementa o conceito acima, dizendo que *empowerment* é o processo onde o líder transmite gradualmente às equipes de trabalho as responsabilidades e as autoridades. Passando as responsabilidades e as autoridades de forma gradual, os integrantes da equipes se sentem livre para utilizarem seus poderes, seus conhecimentos, suas habilidades e suas motivações.

Scott e Jafee (1998) dizem que o *empowerment* ajuda a organização a aumentar a competitividade e a lucratividade, realçando o valor da contribuição das

peças. Os autores finalizam deixando bem clara a relação de *empowerment* com o processo de *Coaching*; afirmando que a construção de um local de trabalho com alto grau de comprometimento, recebe rótulos; como os de gerenciamento participativos, autogerenciamento, planejamento de sistemas abertos e redesenho de funções.

Rótulos estes que se analisados, se encaixam plenamente no processo de *Coaching*.

3 DISCUSSÃO

No conteúdo do presente trabalho foram apresentadas muitas considerações sobre o tema, tais como teorias, conceitos, estudos, análises e opiniões de diferentes autores que serão a base para a abordagem da relação entre liderança convencional e o líder *Coach*.

Através das considerações apresentadas no trabalho, conclui-se que os dois modelos de liderança algumas vezes são complementares, algumas vezes não possuem nenhuma relação e outras vezes a base dos modelos é a mesma, mas estes são desenvolvidos de forma diferente. Serão a seguir apresentadas as situações onde as duas lideranças são complementares, e depois serão apresentadas as situações onde não se percebe relação entre as duas formas de liderança.

A título de introdução, Araújo (1999) relaciona as formas de liderança dizendo que conseguir que os indivíduos produzam resultados é a competência central do líder; portanto todo *Coach* é um líder, mas nem todo líder é um *Coach*, percebe-se assim como o foco do *Coach* tem sido os indivíduos e também se percebe como esta relação é significativa.

Analisando o primeiro capítulo do presente trabalho, já se nota uma relação entre a liderança convencional e o líder *Coach*. Constata-se que o surgimento de ambas aconteceu a partir de uma necessidade social. A percepção é de que o surgimento das duas figuras de liderança aconteceu na mesma época. Porém antigamente a visão dos autores era focada nas tarefas, com isso os mesmos exemplificaram o surgimento dos líderes apresentando esse surgimento em meios a tarefas. Como os autores não conheciam conceitos amplos e abrangentes dos líderes *Coach*, os mesmos não apresentaram exemplos de situações onde os líderes surgissem para apoiar um problema de alguém.

Nota-se também uma importante relação entre os líderes convencionais e os líderes *Coach* no quadro apresentado, por Byham et al. (2004), no capítulo da evolução dos líderes. A existência desta relação é clara quando se constata a modernização nas descrições do quadro por ele proposto. Neste quadro, o autor apresenta uma tendência à valorização do grupo e à análise dos cenários. Hoje, essa tendência tem se expandido para uma idéia de que os grupos são fatores chave para o desenvolvimento das organizações e também se percebe que o líder

Coach assume-se como um membro do grupo, dando sua opinião aos membros e não mais apenas ouvindo as opiniões dos mesmos. Com isto o líder torna-se um formador de opinião e não mais um selecionador de opiniões. Esta característica do líder *Coach* vem da evolução dos procedimentos da liderança convencional, porém esta característica é capaz de revolucionar as organizações à medida que são características que tornam as organizações mais ágeis e flexíveis. Este é uma característica que faz com que os funcionários estejam na mesma hierarquia, trazendo maior cooperação e maior grau de cumprimento de metas.

No modelo de liderança proposto por Schermerhorn (1999), apenas três das cinco formas de liderar possuem relação entre o modelo de liderança convencional e o da liderança *Coach*. São elas, os modelos de liderança por meio da comunicação, do trabalho em equipe e da mudança planejada.

No modelo da liderança convencional para se trabalhar em equipe era necessário desenvolver as tarefas e satisfazer os membros do grupo. No século XXI, o líder *Coach* desenvolve a liderança por meio do trabalho em equipe desenvolvendo primeiramente as pessoas, para depois cumprir as tarefas, o que resulta na satisfação pessoal e do grupo. Isso traz para as organizações profissionais mais responsáveis e mais conscientes da sua função dentro da organização; conseqüentemente a motivação, por ter maior liberdade e autonomia, surge gradativamente.

Já os outros dois modelos de Schermerhorn (1999), liderar por meio da comunicação e da mudança planejada são utilizados pelos líderes *Coach* exatamente como foram propostos na liderança convencional. A liderança por meio da comunicação usa a prática de *feedback*, essa pratica é essencial no processo de *Coaching*, porque as pessoas criam os laços de confiança dentro do grupo, estão mais próximas umas das outras e têm liberdade para ajudar e opinar na função de outro membro do grupo. Já a liderança por meio da mudança planejada usa práticas como o modelo das organizações que aprendem. Este modelo de organização torna-se importante no processo de *Coaching* pois quando as falhas são percebidas é necessário que haja uma intervenção imediata para que estas falhas sejam corrigidas e para que os colaboradores aprendam com as mesmas.

Os outros conceitos apresentados no presente trabalho não podem ser relacionados entre a liderança convencional e o líder *Coach*. Suas premissas são bem divergentes umas das outras.

Por exemplo, fica bem explícita a diferença entre os dois tipos de liderança no quesito conceito. Os conceitos da liderança convencional apresentados no trabalho são voltados para o sucesso de metas organizacionais e para o bom desempenho das tarefas, considerando as pessoas somente como um meio para atingir estes focos; os conceitos da liderança convencional são mais fechados e objetivos para determinada coisa. Já os conceitos de líder *Coach* são voltados para o crescimento e para o acompanhamento pessoal, sendo estes mais completos, pois a partir do crescimento pessoal há o consequente crescimento pessoal e a melhoria nas tarefas e nos desempenhos organizacionais; os conceitos dos líderes *Coach* são mais amplos, humanos e abrangentes. Esta divergência pode ser considerada positiva, pois a medida que as pessoas são analisadas primeiramente à tarefa, o grau de motivação e de entusiasmo aumenta nas organizações.

Outra teoria que mostra grande divergência entre as lideranças é quando os autores se referem aos líderes convencionais como uma pessoa possuidora de dotes, capacidades e atributos, e estes valores o fazem líder. Já os autores que abordam o processo de *Coaching* dizem que o líder *Coach* é a pessoa que aprende a ser líder, quando adquire qualificação através de vivências em suas experiências nos processos de *Coaching*.

A prova disto é que ao se analisar o processo de aprendizado dos dois tipos de liderança, se percebe muitas diferenças. O aprimoramento dos líderes convencionais acontece em meio a novas atribuições, treinamentos, experiências de curto prazo, entre outros, ou seja, o aprimoramento está diretamente relacionado apenas com o desenvolvimento das tarefas. Já o aprimoramento dos líderes *Coach* acontece a partir de observações e de interações com pessoas, capacitando-os a tirar conclusões práticas das suas observações. Os líderes *Coach* são treinados e se aprimoram para agir dentro de qualquer cenário.

Outras teorias da liderança convencional que não são percebidas no líder *Coach* estão nos outros dois modelos de liderança propostos por Schermerhorn (1999). O de liderança através da motivação e o de liderar através da habilidade interpessoal.

O modelo de liderar através da motivação demonstra que as necessidades de existência, de relação e de crescimento devem ser atendidas. Já para o líder *Coach*, a motivação surge quando o funcionário se desenvolve pessoalmente e quando ele próprio sabe o que o motiva e quais os seus objetivos no grupo.

Liderar através das habilidades interpessoais apresenta a teoria de que com as habilidades pessoais, o líder consegue conduzir o grupo onde ele próprio almeja. Para o líder *Coach*, as habilidades pessoais dele devem ser constatadas pelos membros do grupo para que estes o reconheçam como um exemplo de desenvolvimento; não é desejo do líder *Coach* influenciar o grupo, e sim junto com eles atingirem os objetivos.

E por fim, o *empowerment*, um conceito tão abrangente e importante, não é citado nas referências da liderança convencional, sua citação acontece somente nas referências do líder *Coach*. Isto demonstra que o enfoque das teorias de liderança convencional é o cumprimento da tarefa e não o bem estar e desenvolvimento das pessoas. O *empowerment* é muito importante para o clima organizacional, pois na medida em que as pessoas se sentem capazes e recebem elogios pelo trabalho realizado, as próprias transmitem confiança para os outros colegas de trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com uma abordagem simples, este trabalho comparou os conceitos do líder *Coach* com os conceitos dos líderes convencionais. A partir disto, pode-se iniciar a conclusão deste trabalho.

Percebe-se que muitas teorias dos líderes convencionais não são mais utilizadas atualmente pelos líderes *Coach*, mas algumas delas ainda são utilizadas, se não da forma literal, de uma forma atualizada.

Os objetivos deste trabalho foram atingidos pois foi possível concluir que os líderes *Coach* possuem algumas características da liderança convencional. São estas as características de valorizar o trabalho em equipe, valorizar a comunicação do grupo e também valorizar a mudança planejada.

Conclui-se também que a evolução dos líderes *Coach* e a evolução da liderança convencional caminham na mesma direção, que tem a característica de prestigiar o grupo e a de compreender os cenários de atuação.

A compreensão e a relação dos conceitos e características dos dois tipos de liderança foi realizado e com isto se pôde constatar os resultados que os líderes *Coach* têm obtido com sua forma de liderar.

O trabalho desenvolvido teve mais pontos positivos do que pontos negativos. Foi um ponto positivo o exercício de ter adequado o tempo das atividades profissionais e pessoais com o tempo de elaboração da presente monografia. Outros pontos positivos foram a experiência do uso dos recursos acadêmicos, a pesquisa de informações sobre o tema em diversos locais, a consulta à especialistas e o desafio de sintetizar as leituras e elaborar o trabalho.

Foram pontos negativos a escassez de fontes seguras com informações a respeito de liderança *Coach* e o curto prazo definido para a elaboração da monografia.

A convicção de que os conhecimentos adquiridos durante a elaboração desta monografia serão aplicados na vida profissional e pessoal do autor faz o fechamento da presente conclusão.

Bibliografia

- ARAUJO, Ane. **Coach – Um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 1999
- BLANCHARD, Ken; CARLOS, John P.; RANDOLPH, Alan. **Empowerment**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1996
- BYHAM, William C.; SMITH, Audrey B.; PAESE, Matthew J.. **Formando líderes: Como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança**. São Paulo: Pearson, 2004
- CARVALHAL, Eugenio do; FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de vida das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2006
- MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. Verbete: 200.000. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/> , Acessado em: 02/10/2009.
- MION, Cíntia Renata. **O Líder-Coach: Como chegar lá**. Disponível em <http://www.gestaoelideranca.com.br/> , Acessado em: 16/10/2009
- O'NIEL, Mary Beth. **Coaching – Treinando executivos**. São Paulo: Editora Futura, 2001
- PORCHÉ, Germaine; NIEDERER, Jed. **Coaching – O apoio que faz as pessoas brilharem**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002
- PNLNÚCLEO, Equipe. **Tipos de Coaching**. Disponível em <http://www.plnnucleo.com.br/> , Acessado em: 18/10/2009
- POSNER, Kouzes. **O Desafio da liderança**. São Paulo: Editora Elsevier, 2003
- REIS, Homero. **Mecânica Social e Modelos Mentais**. Brasília: 2006. Disponível em: <http://www.homeroreis.com/> , Acessado em 10/09/2009
- REIS, Homero. **Etapas e Procedimentos do Coaching**. Brasília: 2009. Disponível em: <http://www.homeroreis.com/> , Acessado em 10/09/2009
- REIS, Homero. **O Modelo do Observador**. Brasília: 2006. Disponível em: <http://www.homeroreis.com/> , Acessado em 10/09/2009
- REIS, Homero. **Teoria Fundamental do Coaching**. Brasília: 2009. Disponível em: <http://www.homeroreis.com/> , Acessado em 10/09/2009

SCHERMERHORN, John R. Jr.. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999

SCOTT, Cynthia d.; JAFEE, Dennis T.. **Empowerment – Um Guia Prático para o Sucesso**. Rio de Janeiro: Editora Quality Mark, 1998

SMITH, Peter B., PETERSON, Mark F.. **Liderança, Organizações e Cultura**. São Paulo: Editora Pioneira, 1994

SELZNICK, Philip. **A Liderança na Administração: Uma Interpretação Sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972

TICHY, Noel M., COHEN, Eli. **O Motor da Liderança**. São Paulo: Editora Educator, 1999