



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**PAPEL DO COACHING COMO FERRAMENTA PARA O  
DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA**

DAMON CÔRTES JÚNIOR

Prof. Orientador:  
M.Sc. Homero Reis

**Brasília, 02 de julho de 2009**

**DAMON CÔRTEZ JÚNIOR**

**PAPEL DO COACHING COMO FERRAMENTA PARA O  
DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA**

Monografia apresentada como requisito parcial para  
conclusão do curso de Administração do UniCEUB –  
Centro Universitário de Brasília.  
Prof. Orientador: M.Sc. Homero Reis.

**Brasília, 02 de julho de 2009**

**DAMON CÔRTEZ JÚNIOR**

**PAPEL DO COACHING COMO FERRAMENTA PARA O  
DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA**

Banca examinadora:

---

Prof. M.Sc. Homero Reis  
Orientador

---

Profa. Anna Maria Rigobello  
Examinadora

---

Prof. Luiz Daniel Muniz Junqueira  
Examinador

Brasília, 02 de julho de 2009

Dedico este trabalho a todos aqueles que me impulsionaram a realizá-lo.

## **AGRADECIMENTO**

Em especial a Deus, que está sempre presente em minha vida, a minha família que compartilha comigo momentos importantes em minha jornada, e ao professor Homero Reis pela paciência e parceria na construção deste trabalho.

## RESUMO

A presente pesquisa foi realizada com base em uma abordagem exploratória e bibliográfica com o objetivo geral de verificar o papel do coaching no desenvolvimento da liderança nas organizações. Como objetivos específicos tem-se: identificar a importância do coaching para a organização; definir tipos de liderança e apresentar as abordagens e desenvolvimento de programas de coaching. A pesquisa apresenta, ainda, os processos de aprendizagem e a sua importância para a organização. Possibilita também conhecer conceitos básicos do programa de coaching, sua origem, competências e habilidades necessárias para o desenvolvimento da liderança, pois o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem a melhor compreensão do que está acontecendo em seu ambiente externo e interno, mas também a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado. Ou seja, o coaching é uma ferramenta essencial para o processo de autoconhecimento, e incentivador de habilidades já presentes nos profissionais. O coaching não é um processo apenas profissional, pois ele trabalha com a essência do ser humano em busca de resultados tanto pessoal quanto profissional.

Palavras-chave: organização, aprendizagem, coaching e liderança.

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>3 ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE .....</b>	<b>11</b>
3.1 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM .....	11
3.2 A IMPORTÂNCIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	13
<b>4 COACHING .....</b>	<b>16</b>
4.1 ORIGEM.....	16
4.2 COMPETÊNCIAS .....	19
4.3 O PAPEL DO LÍDER NA ORGANIZAÇÃO .....	21
4.4 A EVOLUÇÃO NA LIDERANÇA.....	22
<b>5 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES .....</b>	<b>28</b>
5.1 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS.....	28
5.2 DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA.....	29
5.3 PROCESSO DO COACHING .....	30
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS/ CONCLUSÕES .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>

# 1 APRESENTAÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo verificar o papel do coaching no desenvolvimento da liderança nas organizações. E identificar a importância do coaching para a organização; definir tipos de liderança e apresentar as abordagens e desenvolvimento de programas de coaching.

Este documento foi elaborado sob a supervisão do professor M.Sc. Homero Reis Barbosa. Como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

A pesquisa divide-se em seis capítulos, com o primeiro, que faz uma breve apresentação e o segundo capítulo introduz o assunto liderança e apresenta a estruturação do presente trabalho.

Em seqüência, o referencial teórico encontra-se dividido nos capítulos terceiro, quarto e quinto. O terceiro capítulo versa sobre a organização que aprende, o processo de aprendizagem e a importância da aprendizagem organizacional.

O quarto capítulo apresenta a origem e as competências do coaching, como também o papel do líder na organização e a evolução na liderança.

Logo após, no quinto capítulo encontra-se o programa de desenvolvimento de líderes, com a exposição das competências necessárias, como se desenvolve a liderança e o processo do coaching.

A finalizar, o sexto capítulo trata das considerações finais, onde são apresentadas as conclusões da pesquisa em questão e a resposta do problema investigado.

## 2 INTRODUÇÃO

De acordo com a análise a partir dos autores pesquisados, percebe-se que o mundo atual é fruto de uma série de mudanças que vêm ocorrendo ao longo dos séculos. De uma sociedade de produção passou a ser fundamentalmente uma sociedade de conhecimento. Estas mudanças, por sua vez, abrangem um amplo espectro, em nível político, social, econômico, cultural, tecnológico. Há uma crescente necessidade de desenvolvimento e evolução dos profissionais, reforçando seus traços pessoais na busca de líderes mais competentes e capacitados em consonância com as transformações sociais e organizacionais. Tal fato constitui-se uma das principais preocupações das organizações.

Na era das Indústrias, período que marcou o crescimento econômico de muitas sociedades, inclusive a brasileira, o alto índice de produtividade das indústrias eram conseguidos a duras penas dos funcionários e a uma liderança carrasca advinda pela força e coerção dos funcionários. O surgimento das Relações Humanas nas empresas, logo após esse período da industrialização, possibilitou uma nova forma de administração que compreendia o ser humano e a sua interação com o meio social. Para Ferreira (1997), as normas e padrões sociais além dos aspectos biológicos são fatores que condicionam o comportamento dos trabalhadores.

A partir daí o tema liderança vem passando por um desenvolvimento intenso nos últimos anos. Muitas são as publicações e algumas chegam a dar receitas de como desenvolver e reforçar o perfil do líder em seus funcionários. No entanto, o grande desafio está na capacidade das organizações e dos próprios executivos em buscar opções de capacitação que possibilitem a elaboração de respostas objetivas e práticas.

As estratégias utilizadas hoje, têm levado pouca efetividade para as organizações e suas gerências. Pois, como afirma Reis (2008) em seu artigo: “O dinamismo atual dos mercados impõe às organizações a necessidade da criação de estratégias competitivas eficazes, em uma velocidade assustadora”. Sendo assim, as organizações são obrigadas a se adequar a uma nova gestão de pessoas considerando os aspectos comportamentais, interpessoais e do próprio desenvolvimento de seus colaboradores.

Segundo Wess Robert (1989) apud Bergamini (1997), algumas pessoas nascem com a capacidade de liderar, de tomar decisões rápidas e de agir sabiamente em ambientes de crise. Outros autores citados no decorrer desta pesquisa consideram que a liderança pode e deve ser aprendida, possibilitando que as habilidades possam ser identificadas e desenvolvidas para o alcance de uma administração eficaz e contemporânea à nova ordem econômica. O conhecimento operacional é imprescindível para o funcionamento de qualquer organização, ele precisa estar vinculado ao conhecimento conceitual. Ambos necessitam acontecer em todos os níveis da organização para que não haja fronteiras entre aqueles que pensam e aqueles que fazem.

Foi percebido pelo estudo bibliográfico que as organizações encontram dificuldades de desenvolverem tais habilidades em contexto necessário. A aprendizagem organizacional não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem a melhor compreensão do que está acontecendo em seu ambiente externo e interno, mas também a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado. Ou seja, há uma crescente busca de atividades complementares a formação tradicional. É nesse contexto de aprendizagem que surge a figura do *coaching* e sua importância estratégica nas organizações.

O'Neel (2001), Araújo (2005), Goleman (2002), Reis (2008), são alguns dos autores que apresentam várias razões para a adoção dos programas de *coaching* nas organizações. No entanto, a diversidade das suas abordagens e propostas de atuação, de formação deixa muitas dúvidas quanto a eficácia no treinamento de líderes. Por esta razão optou-se pelo tema o papel do *coaching* como ferramenta para o desenvolvimento da liderança. Busca-se, portanto através da pesquisa em questão obter um aprofundamento desta temática, pois trata-se de um tema que perpassa a administração das organizações há algum tempo, podendo provocar consequências tanto positivas quanto negativas.

A escolha do assunto em questão leva ao seguinte problema a ser investigado: os resultados obtidos pela função do *coaching* colaboram para uma liderança mais eficaz na organização?

Para tentar responder esta questão o objetivo geral da pesquisa é verificar o papel do *coaching* no desenvolvimento da liderança nas organizações. E objetivos específicos: identificar a importância do *coaching* para a organização; definir tipos de

liderança e apresentar as abordagens e desenvolvimento de programas de *coaching*.

O referencial teórico foi dividido em três partes e encontram-se nos capítulos terceiro, quarto e quinto. O terceiro capítulo aborda os processos de aprendizagem e a importância da aprendizagem para organização. No quarto capítulo foram apresentados a origem e competências do *coaching*, o papel do líder na organização e a evolução na liderança.

O quinto capítulo apresenta o programa de desenvolvimento de líderes com a utilização do programa de *coaching* como treinamento, as competências e habilidades necessárias para o desenvolvimento da liderança, e o processo do *coaching*.

A finalizar, o sexto capítulo trata das considerações finais, onde são apresentadas as conclusões da pesquisa em questão e a resposta do problema investigado.

A pesquisa foi feita com base em uma abordagem exploratória e bibliográfica. Com o objetivo de classificar esta pesquisa, foram utilizadas as tipologias de Vergara (2000). Baseado em Vergara, pode-se considerar o tipo de pesquisa empregada, no que tange seu fim, como exploratório. Exploratório, no sentido lato do termo, dado que serão apresentados também aspectos descritivos e explicativos, visando localizar e fundamentar a exploração do tema.

Já no que tange aos meios de investigação, segundo Vergara (2000), esta pesquisa, conforme ilustrado acima é também, uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica tem como foco a organização da informação obtida através de bibliografia, ou seja, livros, artigos, teses e documentos. A coleta de dados foi realizada mediante leitura e análise de artigos, livros, e pesquisa em sites com as seguintes palavras-chave: *coaching*, treinamento e liderança.

Para se obter um conhecimento científico, faz-se necessário conhecer as construções mentais que possibilitem alcançar os objetivos almejados. Para Gil (1999, p. 27), isso significa a determinação do método que, segundo o autor, “é o caminho para se chegar a determinado fim. É o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento”. Ou seja, o presente estudo, do ponto de vista de sua natureza tem como característica uma pesquisa exploratória/bibliográfica.

### 3 ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

#### 3.1 O Processo de aprendizagem

Com a globalização das economias mundiais, as organizações devem estar preparadas para entrarem em novos mercados. Mercados estes já globalizados pela rede mundial – *Internet* – pois, com apenas um toque, pode-se comprar qualquer produto, a partir de qualquer lugar do mundo. Por esta razão, acredita-se que o processo de aprendizagem em uma organização contribuirá para seu crescimento. Não apenas para a empresa, mas para o enriquecimento do seu quadro profissional.

Segundo Kolb (1997) há duas dimensões essenciais no processo de aprendizagem: a dimensão concreto/abstrato e a dimensão ativa/reflexiva, onde são praticadas as funções de ator e observador. No entanto, isso não é uma regra, visto que as pessoas manifestam um estilo próprio de aprendizagem, onde suas habilidades diferenciam frente ao conflito entre ser ativo/reflexivo ou concreto/abstrato.

Kolb (1997) afirma que a aprendizagem organizacional se dá em conformidade com as organizações que aprendem por meio de variadas maneiras individualizadas, diferenciando o indivíduo da organização. O processo de aprendizagem possibilita além de transmissão de conhecimentos, experiências individuais e coletivas. Como visto na figura 1.

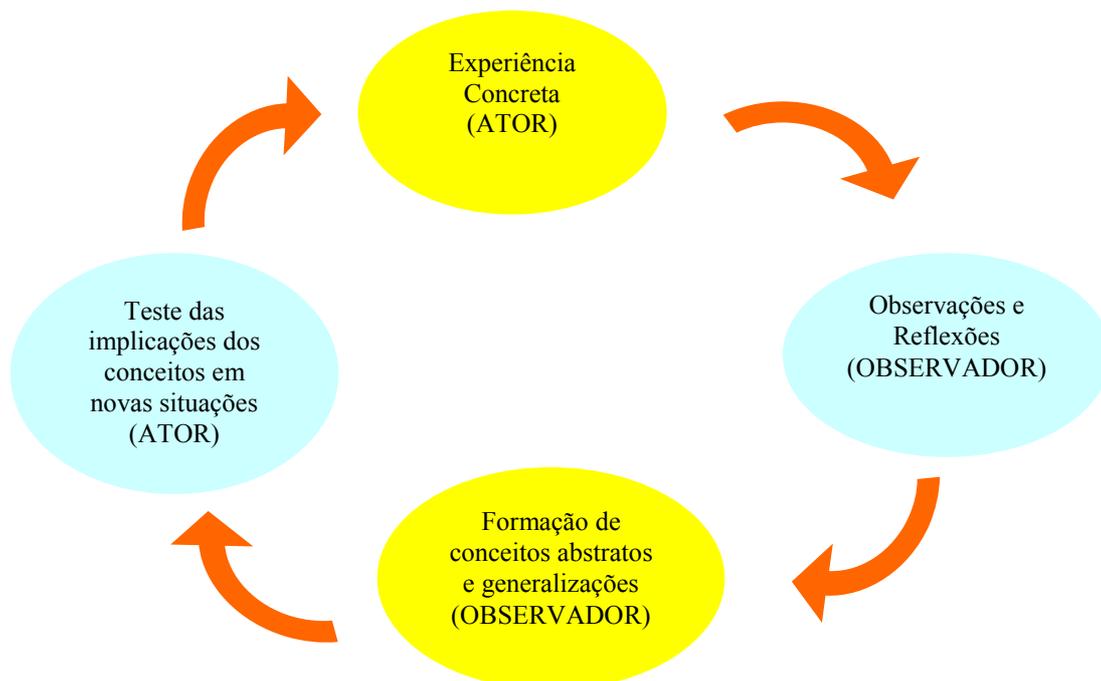


Figura 1 – Adaptado do Modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb (1997, p. 323).

Segundo Gil (1994, p.75):

Como estratégias para o processo de aprendizagem, a área de treinamento e desenvolvimento pode valer-se ainda de alguns aspectos psicológicos, como por exemplo: As diferenças individuais dos treinandos em relação à capacidade de aprender; a motivação como estímulo para a aprendizagem; prender a atenção, valendo-se do humor, empatia, entusiasmo e exercícios práticos: *feedback* oferecendo informações sobre o desempenho dos treinandos; retenção favorecida em função da organização do material e repetição dos tópicos abordados; e transferência do aprendizado dos treinandos para situações estimuladas pelo instrutor.

Ao analisar as palavras do autor, deve-se compreender que existe uma pequena parte dos funcionários que não assimilam o que foi ensinado durante todo o processo de aprendizagem. Existem alguns funcionários que apresentam alguma dificuldade durante o processo.

Logo, as estratégias de aprendizagem nas organizações devem tornar-se mais criativas e estimulantes para os funcionários, onde estes possam ter uma real participação no processo de aprendizagem. Conseqüentemente aumentando o processo de assimilação.

A assimilação consiste em conferir significação. Para Piaget (1991), a característica essencial dos estados da consciência é a de exprimir significações e de ligá-las por um modo de conexão que ele chama, na falta de expressão melhor, "implicação significativa".

A aprendizagem individual pode ser entendida como o processo através do qual o indivíduo adquire informações, habilidades, atitudes, valores, envolvendo sempre a interação social, através do contato com a realidade, o meio ambiente e as outras pessoas. São necessárias condições facilitadoras e determinantes como as orgânicas e a maturidade, bem como disposição interna, ou seja, motivação para que haja um estímulo contínuo (VIGOTSKY apud CARRARA, 2004).

Neste sentido, Kolb (1997) defende um modelo de aprendizagem vivencial, onde se concebe a aprendizagem como um ciclo quadrifásico: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação.

Esta última parte vem a ser a mais importante para o processo de aprendizagem nas organizações. Pois, somente a experiência dará segurança para se usar o que foi teoricamente ensinado.

Quando o aprendizado individual ocorre, levando ou não à ação, é

armazenado em modelos mentais individuais, que representam muito mais que a simples memorização. Estes modelos mentais são pressupostos profundamente enraizados, generalizações ou imagens que o indivíduo tem e que influenciam o modo como percebe o mundo e atua (SENGE, 1990).

Compreender estes mecanismos e a atuação deles sobre o processo de aprendizagem é fundamental pra propor ações capazes de minimizar as dificuldades durante este processo de aprendizagem nas organizações.

### 3.2 A importância da aprendizagem organizacional

O processo de aprendizagem em uma organização envolve o papel do conhecimento para a compreensão e transformação da organização. É preciso dar sentido para as coisas. O conhecimento deve produzir resultados e ações claras que atendam aos objetivos do negócio – e também das pessoas. O processo deve integrar pessoas, e todas devem estar sintonizadas com o rumo que estão dando para a organização. Pois, a organização são as pessoas em processo (COSTA, 2000, p. 32).

O aprendizado na organização deve acontecer em tempo real, isto é, deve se tirar lições de tudo o que acontece de real dentro da organização. Pois, essas lições são à base do conhecimento organizacional. O aprendizado acontece de todas as formas possíveis. Para Fleury (1995), as organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memória.

Costa (2000) apresenta um resumo das mudanças que aconteceram nas organizações quanto ao aprendizado em seu interior conforme a tabela 1 a seguir:

	VELHO	NOVO
Lugar	Local de trabalho	Em qualquer lugar
Método	Palestras	On line
Frequência	Pontual	Contínua
Meta	Individual	Negócios

**Tabela 1: Mudança de paradigma sobre o aprendizado**

Fonte: Costa (2000, p. 36).

Embora a aprendizagem nas organizações tenha sido enfocada de forma específica para determinadas áreas, em função das suas finalidades, verifica-se

agora que ela se apresenta de maneira diferente. Utilizam-se como ponto de partida os diferentes métodos de abordagem da realidade.

Ou seja, o grande desafio refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, podendo dar-se, no nível individual, mediante treinamento e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa. Diante, desse contexto surge a figura do coaching e sua influência para o treinamento de líderes nas organizações. Costa (2000) apresenta também as mudanças que estão ocorrendo no processo de aprendizagem de acordo com a tabela 2 a seguir:

	VELHO	NOVO
Organização	Descentralizada	centralizada
Donos do processo	Setor de treinamento	Unidade de negócio
Estrutura	Segmentada	Integrada
Foco	Reativo	Pró-ativo

**Tabela 2: Mudanças nas bases**

Fonte: Costa (2000, p. 36)

Ao analisar a tabela de Costa (2000) percebe-se que as pessoas nas organizações só são valorizadas, quando conseguem traduzir habilidade e competência em aprendizado. No entanto, para desenvolver esse aprendizado. A organização depara-se com diferentes abordagens do conhecimento. Elas são a base da capacidade de empregabilidade do indivíduo:

- Aprender a aprender;
- Comunicação e colaboração;
- Raciocínio criativo e resolução de problemas;
- Conhecimento tecnológico;
- Conhecimento de negócios globais;
- Desenvolvimento de liderança e
- Autogerenciamento de carreira (COSTA, 2000, p. 38).

No entanto, de acordo com Morgan (1996) apud Cervo (1977), o processo de aprendizagem organizacional pode apresentar algumas barreiras. Entre elas o autor cita os enfoques burocráticos que fazem parte da organização impondo aos colaboradores fragmentos de pensamento.

Conforme Cervo (1997), O conhecimento e a aprendizagem não podem ser impostas devem ser oferecidas. O autor revela a seguir:

O que é, pois a verdade? É o encontro do homem e com o desvelamento, com o desocultamento e com a manifestação do ser. (...) pode-se dizer que há verdade quando o homem (inteligência) percebe e diz ser que se desvele que se manifesta. Há certa conformidade entre o que o homem julga e diz e aquilo que do objeto se manifesta (CERVO, 1997, p. 14-15).

Como desmonstram os autores acima citados, o homem pode conhecer o objeto de modo humano e imperfeito através da representação do mesmo e das impressões que ele provoca. Ainda pode-se concluir que à medida que novas impressões forem aparecendo, novos aspectos do objeto vão se tornando claros. Contudo a totalidade nunca será atingida, ou seja, a verdade absoluta e total nunca será conhecida pelo homem.

## 4 COACHING

### 4.1 Origem

De acordo com Gil (2001) o termo coaching foi inicialmente utilizado no campo esportivo, para indicar o papel do técnico, no entanto, esse termo foi introduzido em outras áreas. Uma delas é no treinamento de executivos nas organizações. Conforme esclarece Padua & Matsui (2007) coaching é:

O processo de desenvolvimento de competências. Competência é a capacidade de agir, de realizar ações em direção a um objetivo, metas e desejos. Coaching é um processo de investigação, reflexão e descoberta pessoal de fraquezas e qualidades (PÁDUA; MATSUI, 2007, p. 3).

Independente da função de treinador o coaching, basicamente oferece mudanças no comportamento de seu *treinner*, o objetivo do coaching nas organizações é o treinamento de pessoas e a descoberta de suas habilidades já intrínsecas.

Pois, como informa Gil (2001, p. 118):

O coaching pode oferecer condições para que seus clientes promovam um auto-diagnóstico e aprimorem sua capacidade de raciocínio e análise, visando torná-los capazes de estabelecer metas, determinar prioridades e identificar as melhores soluções na administração do tempo, aquisição de confiança, no equilíbrio entre emoção e razão, no aprimoramento de habilidades para execução de uma tarefa, na comunicação interpessoal, na solução de um conflito ou no exercício da liderança.

Ou seja, o trabalho do coaching é centrado na esfera inter-pessoal. A habilidade de um coaching é conseguir ter a capacidade de indicar para as pessoas que elas são mais competentes e tem potencial (PÁDUA; MATSUI, 2007).

Reis (2008, p. 3) já é bem direto ao afirmar que “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”.

Coaching é um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado. Sua ação é o coaching, processo desenvolvido com as pessoas (ou clientes). Tem

finalidade conforme (Gil 2001), de ajudar a descobrir o potencial de trabalho, como também auxiliar na percepção das oportunidades, além de também ajudar a libertar-se das limitações.

Gil (2001, p.283) ainda acrescenta:

- Ajudar a definir objetivos e estabelecer metas e assegurar que estejam na direção correta;
- Apoiar a descoberta das competências necessárias para o melhor desempenho e sua avaliação de forma objetiva;
- Ajudar a superar obstáculos, tais como crenças, atitudes e condutas que atrapalham o caminho para a realização profissional;
- Desenvolver um sistema de referência para dar e receber feedback para motivação e melhoria de desempenho;
- Fornecer suporte e estrutura para melhor comunicação com a equipe de gerenciamento de conflitos;
- Favorecer a percepção de suas deficiências profissionais;
- Auxiliar na correção da conduta no trabalho;
- Encorajar o crescimento pessoal e profissional

Os tópicos apresentados por Gil (2001) demonstram que o papel do coach vai muito além do que apenas um treinador, ele ajuda a emergir qualidades e habilidades antes desconhecida.

Segundo Pádua & Matsui (2007) coaching é o processo de desenvolvimento de competências. O autor ainda afirma que competência é a capacidade de agir, de realizar ações em direção a um objetivo, metas e desejos. Coaching é um processo de investigação, reflexão e descoberta pessoal de fraquezas e qualidades. O coaching proporciona o aumento da capacidade de responsabilizar-se pela sua performance profissional, com estrutura e foco.

Com base nesta metodologia, as pessoas serão estimuladas a demonstrarem atitudes para adquirirem mais conhecimentos, que se aprimoram em habilidades no desenvolvimento de seu trabalho.

Ferreira (2008), após profundo estudo sobre a origem do coaching, elaborou um quadro onde sintetiza a sua evolução.

No quadro 1 a seguir, pode-se visualizar a referida evolução, conforme o autor mencionado.

Fase	Período	Características
Atividade interna	1930 à 1960	Coaching interno: atividade exercida pelo supervisor hierárquico, forma de treinamento; desenvolvimento gerencial e, ao final do período, do desenvolvimento executivo.
Rigor acadêmico	1960 à 1990	Período em que documentos submetidos à apreciação de pares começa, a ser publicados; pesquisas e discussões atendem a um maior rigor acadêmico, as primeiras teses de doutorado são desenvolvidas.
Ciência aplicada (Scientist Practitioner)	A partir de 1990	Crescimentos no número de teses, dissertações e artigos acadêmicos sobre a atividade de um coaching interno nas organizações; maioria dos estados continua a ser fenomenológico.

#### Quadro 1. evolução do coaching

Fonte: Ferreira (2008, p. 26)

Ferreira (2008) esclarece que a transição entre atividade interna e rigor acadêmico ocorre em um período em que as pesquisas científicas sobre o tema começam a ser publicadas. Embora o coaching apresente algumas interfases com outros processos desenvolvidos dentro da empresa e fora dela, apresentam também algumas características distintas, que devem ser consideradas, sobretudo em relação à psicoterapia, ao aconselhamento, ao treinamento e ao *mentoring*. Por essas razões os estudos sobre o coaching são extremamente importantes para as organizações.

Pois como Reis (2008, p. 7) afirma “o coaching é uma importante alternativa na promoção da aprendizagem organizacional, porque enfrenta a questão específica dos problemas, limitadores da aprendizagem individual e das devidas utilizações de tais aprendizagens nos ambientes corporativos”.

A globalização da economia, evidente em todos os lugares, tem levado, muitas vezes, a generalizações sobre o processo de globalização nem sempre coerentes com outros movimentos fora da área de economia. As pessoas estão vivendo um momento de transformações estruturais e globais devido à revolução

nas áreas da informação e da comunicação, com profundas mudanças culturais. As organizações pressionadas pela chamada globalização, com especial destaque para a mídia, enfrentam desafios de se manter no mercado com qualidade e com a imagem respaldada na certeza da ética e equidade administrativa.

Ou seja, a aprendizagem na organização é um importante valor a ser agregado, passando a ser um diferencial competitivo. “Como agregador de valor, a aprendizagem requer abertura para novas possibilidades e o reconhecimento de que não é possível aprender distinções ontológicas sozinho” (REIS, 2008, p. 7).

A aprendizagem pode ser entendida como fruto de estímulos externos para desenvolver a maturação do indivíduo. É importante observar que a aprendizagem não está atrelada diretamente à organização, e sim a uma série de hábitos formados e assimilação de valores culturais. Portanto tem-se a aprendizagem vinculada a sua função e resultante de toda estimulação ambiental.

Diante disso, emerge a figura do coach organizacional, aquele que tem a função e a competência para identificar e dissolver as barreiras de aprendizagem, que limitam as ações dos demais colaboradores. É um especialista em conversações pessoais e em rede, com um conjunto de competências que a organização deverá utilizar, cada vez que perceba que as ações dos membros estão inadequadas ou se estes se mostram incapazes de resolver dificuldades pessoais, relacionais, gerenciais e técnicas (REIS, 2008, p. 7).

O processo de aprendizagem também se constitui dentro de interações que vão se dando nos diversos contextos organizacionais, nessa perspectiva, o contexto deve ser considerado um lugar privilegiado de sistematização do conhecimento e o coaching um articulador na construção de saberes e habilidades.

## **4.2 Competências**

A competência do coaching está diretamente ligada ao novo paradigma proposto para a empresa, que atualmente é vista como uma organização que tem metas a atingir e objetivos a alcançar. E o coaching, como um ator social, engaja-se no novo modelo proposto, no qual é exigida a atuação de profissional que trabalha com os fatores humanos, sentimentos e limitações.

Pois, conforme Gil (2001) O coaching, aproxima-se bastante dos psicoterapeutas, no entanto não podem ser confundidos. Diante disto, Whitmore apud Pádua & Matsui (2007) afirma que: a liderança como coaching, é saber mostrar para as pessoas que elas são bem mais capazes do que pensam, é fazer com que elas reconheçam seu próprio potencial. As pessoas precisam saber que seus sucessos se devem aos seus próprios esforços, e a Gestão por Competências estimula este objetivo, do líder incentivar e colocar responsabilidade nas mãos de cada colaborador. Eles precisam ter a confiança, a permissão, o incentivo e o apoio para fazer escolhas e tomar decisões.

Para Araújo e Almeida (2005), a abordagem por competência surge como estratégia privilegiada nos caminhos de formação e recriação da identidade profissional exigida no contexto organizacional. Treinar o novo profissional com as capacidades que assegurem flexibilidade para enfrentar, de modo competente, o complexo mercado de trabalho, requer igualmente coaching com novo perfil que possibilite promover com efetividade as aprendizagens e habilidades necessárias.

A competência não é um estado ou um conhecimento que se possui. Ela não se reduz nem a um saber fazer. Ela não é assimilável através da aquisição de informação. Possuir os conhecimentos e as capacidades não significa ter competência. Pode-se conhecer as técnicas e regras e não se saber aplicá-las no momento oportuno. Pode-se afirmar que há uma ambigüidade ao se dizer “mobilizar suas competências”. A competência não está dentro dos recursos conhecidos ou capacidades a serem mobilizadas, e sim dentro da própria mobilização destes recursos.

Na empresa moderna, o conhecimento é compartilhado, em busca da melhor forma para atingir os objetivos comuns. Nessa conjuntura, a formação de coaches por outros “colaboradores-coaches”, no ambiente interno da organização, promove benefícios específicos para todos, além de aumentar a qualificação dos gestores em técnicas conversacionais e na metodologia de resolução de problemas e conflitos. O coaching é uma competência gerencial, mas também uma técnica conversacional de formação humana, a partir dos modelos de aprendizagem. É um processo dos mais úteis para tal objetivo, pois apóia o cliente na busca da realização de metas e aspirações, por meio da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e superação de fragilidades (REIS, 2008, p, 1-2).

Portanto, a competência é da ordem do “saber mobilizar” esses recursos, são condições para que se tenha competência, o que torna possível que ela exista. A competência não é somente da ordem da simples aplicação, é constituída da construção. O construir de uma ação não se reduz à aplicação das teorias do aprendizado. A passagem do saber à ação é uma reconstrução, um processo.

Competência seria então definida de forma mais genérica como um saber agir responsável e válido, que incluiria saber mobilizar, integrar e transferir recursos como conhecimento, capacidades e habilidades dentro de um dado contexto profissional.

O conhecimento corresponde à utilização de uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo que lhe permitem o entendimento do mundo. Inclui a capacidade de reconhecer informações e integrá-las dentro de um esquema pré-existente, o pensamento e visão estratégica, o saber o quê e porquê, ou seja, conhecimento diz respeito ao saber que o indivíduo acumulou ao longo de sua vida.

### **4.3 O papel do líder na organização**

O papel do líder nos tempos da sociedade da informação é vista como possibilidade de promoção ou de avaliação de competência pelos gerentes mais antigos. No entanto, cientistas do comportamento conceberam uma melhor compreensão sobre o papel do líder no comportamento de grupos e relações interpessoais no ambiente de trabalho. Com isso, permitiu-se que administradores se tornassem mais sensíveis no comportamento eficaz com seus subordinados, oferecendo novos *insights* em áreas como solução de conflitos, relações de poder, mudança e comunicação organizacional (STONER; FREEMAN, 1995).

A integração de necessidades individuais e organizacionais demonstrou como estruturas burocráticas, estilos de liderança e a organização do trabalho poderiam ser transformados, mostrando que funcionários envolvidos com o trabalho se sentissem mais úteis e importantes, com mais autonomia, responsabilidade e reconhecimento.

De acordo com Kotler (2001, p. 85):

liderança e administração são dois sistemas distintos e complementares de ação. Cada um tem sua própria função e atividades características. Ambos

são necessários para o sucesso em um ambiente empresarial crescentemente complexo e volátil.

Muitas características são normalmente apontadas como componentes necessários à personalidade de um líder, tais como honestidade, carisma, coragem, honradez, dentre muitos outros, cabendo destacar que a liderança se manifesta em todo campo de atividade. E qualquer que seja o conceito para distinguir um líder, é certo que ele terá sempre a responsabilidade de conduzir pessoas com o intuito de alcançar determinado objetivo. Particularmente na atividade empresarial e na gestão econômica esse é um papel relevante.

#### **4.4 A evolução na liderança**

É importante salientar que a hierarquia se manifestava de forma sutil no ambiente ancestral, como de fato se observa entre os grupos de caçadores e coletores de hoje, e talvez apenas neste ambiente a submissão seja uma estratégia evolutivamente interessante para um homem. Um chefe tribal “não tem nenhum meio de coerção à sua disposição; ele governa apenas por consentimento.” Neste caso um fator determinante de liderança é o conhecimento, que em geral é dominado pelos mais velhos, já desprovidos de força física. De acordo com Lévi-Strauss (1978, p155), que estudou os Nambikuara do Brasil central, afirma que um líder:

deve ter perfeito conhecimento dos territórios freqüentados por seu e outros grupos, estar familiarizado com as regiões de caça, com a localização das árvores frutíferas e sua época de maturação, ter alguma idéia dos itinerários seguidos por outros bandos, sejam eles hostis ou amigos.

Portanto, ele tem que viajar com mais freqüência e mais rápido que seu grupo, ter boa memória, e as vezes se arriscar negociando com grupos estrangeiros perigosos. Ele está constantemente empenhado em alguma tarefa de reconhecimento e exploração, e mais parece estar percorrendo inquietamente seu grupo do que o liderando.

Um dos principais episódios da história diz respeito à subversão da hierarquia. Pois, a hierarquia nas grandes civilizações pré-industriais provocava problemas quanto ao pouco contato das massas com o líder. Portanto, o líder não tinha seu poder regulado.

Trotsky (1980) descreve a evolução do perfil do líder no livro Stalin onde faz uma análise histórica dos grandes líderes da história. Informa que antes de tornar-se Rei de Israel, Davi guardava ovelhas e tocava flautas. Sua extraordinária carreira se faz compreensível quando se considera que quase todos os filhos dos israelitas seminômades guardavam ovelhas e que, nesta fase, a arte de governar os homens não era muito mais complicada do que a arte de conduzir rebanhos. Desde então, a sociedade, bem como a arte de conduzir outros homens e mulheres modificou-se bastante tornando-se bem mais complexa na sociedade da informação que marca os dias de hoje. Quando um monarca ao final da idade média deixava o trono vago, já não era mais aconselhável procurar o seu sucessor entre os pastores.

César era um candidato natural ao poder Romano, membro de uma oligarquia pouco numerosa, com privilégios de nascimento. Não era assim com Napoleão Bonaparte, não era um arrivista, como os principais ditadores dos meados do século vinte, era um soldado brilhante. Ao menos, a esse respeito pertencia à mesma tradição de Julio César isto é, a de um guerreiro, tendo demonstrado capacidade no comandar homens armados nas batalhas, é o mais apto a comandar uma multidão desarmada e sem defesa. (TROTSKI, 1980, p. 159)

Enfim, ao analisar as palavras do autor, considera-se que o papel da liderança não concede ao líder o poder acima dos liderados, ou seja o poder de quebrar as regras. Um líder forte deve ter sempre em mente que além de respeitar as normas impostas por códigos, deve respeitar as normas de conduta ética da sociedade.

Essa velha tradição não foi estritamente observada no caso daquele imitador de Napoleão conhecido como o pequeno - o terceiro - o qual não possuía qualidades militares. Mas mesmo esse não era um mero arrivista, era considerado o sobrinho do grande Napoleão Bonaparte, as vésperas da primeira guerra mundial já parecia eco fantástico do passado, quando sobreveio "a neurose do senso comum", já não era tão fácil descobrir analogia histórica para Mussolini e, onze anos mais tarde, para Hitler Em países democráticos, que haviam feito o longo aprendizado do sistema representativo, de repente se elevavam ao poder aventureiros misteriosos que, em sua juventude se aviam se ocupado de trabalhos tão modestos como o de Davi ou Jesus em sua juventude. Não tinham a seu crédito o heroísmo militar, não proclamavam novas idéias ao mundo, atrás de si não

se avolumavam grande antepassado com um chapéu tricórnio, a Loba Romana não foi a avó de Mussolini. A suástica não é a cota de armas de Hitler, mais apenas um símbolo roubado dos egípcios e dos hindus. Os chefes do facismo, não eram gênios apenas plagiaram a tudo e a todos, pois são representativos das massas desesperadas e por isso não podem contribuir com idéias originais, contudo dentro da moldura das possibilidades históricas aproveitada por eles Mussoline mostrou grande iniciativa e compreensão, inclui-se na série de grandes improvisadores italianos, do dom da improvisação constitui um grande temperamento da sua nação, ambicioso, ágil e desordenado, ele foi a personalização do egoísmo cínico e da covardia que se esconde por trás do cenário (TROTSKI, 1980, p.160).

Portanto, qualquer que seja o conceito utilizado para distinguir um líder, o correto é compreender que ele terá sempre a responsabilidade de conduzir pessoas com o intuito de alcançar determinado objetivo.

Trotsky (1980) também cita a trajetória de Hitler como exemplo que apresenta os traços da monomania e do messianismo:

Era um desclassificado que não queria ser operário, um desajustado pretensioso, realizou certa modalidade de ascensão social pelo ódio aos judeus e aquilo que ele considerava ser as raças inferiores, criou uma teoria a partir de uma mixórdia de ambições imperialistas germânicas e quimeras doentias para as massas desesperadas alemãs, são os mesmos modelos de vigência da administração em voga no período da Revolução Industrial, cuja competência do indivíduo para o trabalho limitava-se na exigência de força muscular e capacidade de obediência (Trotsky, 1980, p.160).

Se este modelo de liderança, autocrática por princípio, conseguiu resultados por algum tempo, na atualidade ele torna-se obsoleto, pois um líder que detém uma visão e busca influenciar os seguidores através de seu comportamento sedutor, no qual se encontram presentes a fala de imolação pessoal para que seu projeto futuro para a organização encontre adeptos, pode estar enganado e conduzindo para o engano.

Há, nesta concepção de liderança um valor implícito: a desvalorização dos seguidores. O convencimento destes torna-se importante não porque pela primeira vez na história a mente humana foi considerada força produtiva direta, mas para que

este servidor execute o trabalho concebido por uma outra pessoa, o líder, com toda a ressurreição do mito do guerreiro solitário ou do mito salvífico.

No exercício da liderança, o líder encontrará tanto mais facilidade de atingir seus objetivos quanto maior for a confiança que os liderados neles depositarem, assim sendo, alguns aspectos merecem destaque.

Bergamini (1997) descreve a existência de três abordagens na definição do termo liderança:

a) Preocupação com o que o líder é: alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza. É o caso de Roberts (1989) apud Bergamini (1997), que, ao delinear o perfil de Átila, o huno, como o de um exímio líder, estabelece os seguintes atributos da liderança: lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Esta abordagem é bastante restrita, pois pressupõe que a liderança seja um dom nato.

b) Preocupação com aquilo que o líder faz: um segundo grupo de pesquisadores concentrou seus esforços na investigação de diferentes estilos de liderança. Procurou-se, neste momento, estabelecer a correlação entre o comportamento do líder - independentemente de suas características pessoais - e a eficácia da liderança. Foram descritos dois estilos básicos, o autoritário e o democrático. Entre estes dois extremos foram sendo encaixados os demais estilos de liderança.

c) Teorias situacionais: tanto os autores que buscaram delinear o perfil do líder quanto os autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança omitiram em suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder/subordinado. Eles procuraram identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação. Um terceiro grupo de autores começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente. Os autores adeptos desta corrente contestam a idéia de que a liderança é um dom nato. Para eles, os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

Bergamini (1997, p.103) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

O que é relevante considerar, no estudo da liderança, é sua relação com o aspecto de motivação dos trabalhadores. Talvez o termo "influência" utilizado por Bergamini não reflita exatamente o que as modernas concepções acerca de liderança têm proposto. Bennis e Nanus (1988) apud Bergamini (1997), ao discorrerem sobre a questão, propõem que líderes são aqueles que "delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar".

Guerreiro Ramos (1989) apud Bergamini (1997), ao modelar a nova organização como uma interação de homens parentéticos, apresenta o líder como "um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais". Em outras palavras, um agente de motivação.

O que se constata é que diferentemente do passado bem próximo, hoje o exercício da liderança implica apresentar um comportamento igual aquele esperado dos liderados, o que é o maior exemplo de ética que um líder deve levar em conta. O líder administrador de pessoas, a despeito dos objetivos que busca alcançar, não pode esquecer que trabalha com o fator humano, com todas as suas limitações.

Assim sendo, é parte inerente do profissionalismo o lado humano das pessoas, que não pode ser desprezado. Ao mesmo tempo, exercer o papel de líder não implica ser o senhor das decisões, o dono de todas as verdades, e sim reconhecer que também possui limitações tanto físicas como intelectuais e que os liderados possuem capacidade.

Deve-se ressaltar que, o papel de liderança não autoriza ao líder quebrar as regras, assim sendo, além de respeitar as normas de conduta éticas impostas pela sociedade, além do eventual código de ética da instituição à qual está ligado, da mesma forma deve-se cobrar esse respeito de seus liderados.

Além do que, quem lidera pessoas deve, adicionalmente ao preparo técnico que requer sua área de atuação específica, conhecer, através de capacidade

especial, os segredos da liderança, o que incluirá, dentre outros saberes os conhecimentos de administração e psicologia.

Portanto, se na atualidade o que se observa é a efemeridade decorrente da rapidez do fluxo de informações, presume-se que o administrador despojado das características de liderança haverá de tornar-se um mero burocrata incapaz de conduzir as mudanças organizacionais adequadas às exigências do mercado.

Por outro lado, a liderança fundada exclusivamente na autoridade informal do líder, embora seja este agente o condutor de inovações, impossibilita que as mudanças sejam implementadas.

Face a isto, na atualidade, o líder necessita deter o poder formal e o administrador, o poder informal. Desta maneira, presume-se que, se as funções de liderança e administração amalgamarem-se em um só indivíduo, as organizações lograrão melhores resultados face às contínuas alterações do meio nas quais se encontram inseridas.

No capítulo seguinte, entender-se-á melhor a construção de novos líderes para as organizações e a importância do papel do coaching nesse desenvolvimento.

## 5 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

### 5.1 Competências necessárias

Drucker (2001) esclarece que a figura do líder hoje deve estar associada, principalmente a confiança. Pois, as suas funções de planejamento, organização, comando e coordenação envolvem autoridade. E como exercer essa autoridade da melhor forma para a comunidade da organização. Para Drucker (2001) o sucesso da liderança tem características distintas a seguir listados em tópicos:

- Somente a crença em si mesmo proporciona ao indivíduo a autoconfiança para caminhar em direção ao desconhecido e persuadir outros a irem onde ninguém nunca esteve antes. Todavia, precisa ser combinada com uma dúvida razoável, a humildade de aceitar que as vezes podemos estar errados, que outros também têm idéias e que ouvir é tão importante quanto se fala;
- A paixão pelo trabalho proporciona a energia e o foco que orientam a organização e atuam como exemplo para os demais, mas também precisa estar combinado com seu oposto, uma consciência de outras realidades, pois o foco pode ofuscar, ou seja, gerar uma incapacidade de pensar além do próprio espaço. Grandes líderes encontram tempo para ler, conversar com pessoas fora do seu círculo, ir ao teatro ou cinema, caminhar por outras terras.
- O líder precisa de amor pelas pessoas, porque numa comunidade aqueles que causam sofrimento e aborrecimento podem ser respeitados ou temidos, mas não serão seguidos de bom grado. Este atributo também requer seu oposto, a capacidade para a solidão, tendo em vista sua posição de liderança. Nem sempre é possível compartilhar suas preocupações com mais alguém. Poucos agradecerão ao líder pelo que der certo, mas muitos o condenarão quando os resultados forem negativos. Grandes líderes precisam caminhar sozinhos de tempos em tempos. Também precisam colher sua satisfação a partir dos sucessos dos outros, dando-lhes o reconhecimento que muitas vezes lhes é negado (DRUCKER, 2001, P. 34).

Essas características apresentadas por Drucker (2001) possibilitam visualizar a realidade por detrás da ação de liderança, a combinação desses atributos exige uma postura profissional pautada na ética e no caráter. Dentro dessa perspectiva, o líder passa a ser encarado não mais como um ser “desprezível”, mas sim como alguém a ser seguido, e admirado.

Para Levy (1997) o perfil do líder, deve ser composto de conhecimentos e comportamentos que possa introduzir profundas mudanças no ambiente institucional e mantê-las permanentemente abertas às oscilações do ambiente externo. Já para Pádua & Matsui (2007) Os líderes guiam-se na direção da inovação desafiando o *status quo* e inspirando confiança. “É capaz de intensificar o comprometimento e o entusiasmo dos liderados. O líder move as pessoas rumo a novas direções e as inspiram a fazerem com que as coisas aconteçam” (PÁDUA & MATSUI, 2007, p.2).

Reis (2008, p. 2) esclarece que “os líderes criam condições para as pessoas exercerem todo o seu potencial, propiciando-lhes a auto-confiança e emulando-as a perseguirem um ideal. Em suma, os líderes desenvolvem entusiasmo, auto-estima e ideais entre os liderados”. Sendo assim, as competências necessárias do líder referem-se à capacidade deles trabalharem em conjunto, ou seja, a qualidade de trabalhar eficientemente como integrante de um grupo, respeitando as opiniões, percepções e convicções dos demais membros.

## **5.2 Desenvolvimento de liderança**

Para Drucker (2001) o desenvolvimento de liderança, antes de mais nada deve considerar duas características fundamentais. Primeiro, devem ter capacidade emocional para dar apoio à organização enquanto ela lida com as ansiedades resultantes do ato de desaprender processos anteriormente bem-sucedidos, ou seja, a capacidade de criar para a organização um senso de ‘segurança psicológica’. Segundo, eles precisarão de um verdadeiro entendimento da dinâmica cultural e das características de sua própria cultura organizacional.

De acordo com Goleman (2002) a função essencial para o desenvolvimento do líder é a compreensão do seu papel na organização que para o autor é a busca por resultados. Portanto, a compreensão quanto ao papel na organização irá integrar e coordenar as atividades do líder, associada à compreensão e motivação necessárias à busca dos objetivos globais da organização.

Para um líder é muito importante saber delegar funções, mas sabendo que quem delega não interfere há todo momento nas coisas delegadas, mais deve deixar claro que a pessoa pode contar com ele em qualquer momento que precisar. Líderes que abdicam em vez de delegar criam situações de tensão e ansiedade dentro da organização e não conseguem desenvolver o potencial de seus colaboradores.

O desenvolvimento de liderança é marcado por turbulências, incertezas e contradições. Lidar com esses contratemplos exige espírito de equipe, desprendimento e versatilidade, é fundamental vencer as barreiras da comunicação, abrindo cada vez mais o leque no processo de decisões à participação de todos que influenciam direta ou indiretamente por seus resultados.

Fournies (1992), autor da metodologia denominada coaching, apresentou um aspecto comportamentalista da motivação humana para a melhoria do desempenho na organização, a qual procurou constituir os passos que os líderes devem tomar para fazer com que os colaboradores alcancem produtividade e qualidade em suas tarefas.

O coaching fundamenta-se numa concepção behaviorista do ser humano nas organizações, pois, segundo Fournies (1992 p.196), "o trabalho do gerente não é administrar resultados, mas, sim, administrar os aspectos do desempenho (comportamento) que causarão o resultado".

Os seguintes princípios norteiam a metodologia:

a) "O comportamento que é seguido por uma consequência positiva (para o indivíduo responsável pelo comportamento) tende a se repetir".

b) "Qualquer consequência que ocorra após uma ação e que venha a aumentar a frequência dessa ação é chamada de reforço positivo".

c) "O comportamento que é seguido de uma consequência negativa ou de um castigo tende a diminuir de frequência" (FOURNIES, 1992, p. 59 - 62).

O autor ainda apresenta como fatores de motivação "as consequências que terá para o empregado o fato de ter feito ou não o que o líder (gerente) queria. Ou seja, se as consequências não servirem de reforço, certamente surgirá um mau desempenho" (FOURNIES, 1992, p.87).

### **5.3 Processo do coaching**

A maioria dos processos de Coaching é formada por encontros, ou reuniões, em sessões individuais com duração de uma a duas horas aproximadamente. Uma ou duas vezes na semana. Variando muito de um profissional para outro. Após uma análise da situação, apresenta-se um plano de desenvolvimento individual contendo as metas, ações, prazos, recursos e condições, resultados pretendidos e acompanhamento.

É uma atuação na superação. Uma atividade de coach presume que o

coachee aprenda a ser capaz de fazer algo, que antes não sabia ou que não tinha coragem para realizar, visando à satisfação de objetivos/aspirações definidos por ambos. Para isso, é imprescindível que haja feedback constante entre os dois, facilitando a compreensão mútua dos valores e a troca de experiências. Essa prática de abertura, central em coaching, abre espaço para um alto padrão de desempenho. O coach incentiva o coachee a compreender todo feedback que a experiência proporciona e a analisar a situação sob novas perspectivas, sempre. Com o feedback, o coachee amplia a própria consciência e fortalece a auto-estima (REIS, 2008, p. 5).

É importante ressaltar que o processo de Coaching auxilia o profissional a caminhar na direção escolhida por ele, potencializando escolhas e responsabilizando-o por elas. Fazer Coaching não é executar a ação pelo cliente.

Além das organizações, o coaching também começa a ser visto como um caminho para a superação de múltiplas limitações que os indivíduos encontram em suas vidas. A existência nos confronta uma e outra vez com inumeráveis obstáculos na consecução das nossas aspirações. Reiteradamente nos enfrentamos com a experiência de não saber como fazer as coisas para chegar onde queremos, para atingir o nível de satisfação e de felicidade que em algum momento sonhamos que era possível (ECHEVERRIA, 2005, p 10).

A relação entre o Coach e o cliente requer muita confiança. Para isso ocorrer é essencial que haja um feedback constante entre os dois, facilitando a compreensão dos valores de cada um e a troca de experiências. Segundo Araújo (1999) se não houver essa troca de impressões o Coach não tem informações realistas e fidedignas para assessorar o cliente.

De acordo com Milaré e Yoshida (2007, p. 3):

O processo de coaching pode impactar positivamente os níveis de produtividade individual, principalmente em executivos de nível sênior, aumentando potencialmente a produtividade da organização inteira [...] coaching resulta em aumento de conhecimento, aumento da autoconsciência e do desenvolvimento, e liderança mais efetivas (KAMPA; WHITE, 2002, p. 153 apud MILARÉ; YOSHIDA 2007, p. 3).

Cardoso (2004) exemplifica alguns conteúdos que podem fazer parte das reuniões ou sessões de Coaching:

- Levantamento de expectativas;
- Compreensão do conceito e objetivos do coaching;
- Estabelecimento do contrato e compromisso da relação coach/cliente;
- Definição de agenda e responsabilidades;
- Projeção da visão de futuro;
- Mapeamento das características de perfil/tipo e aspectos relevantes da trajetória de vida, através de entrevistas e utilização de técnicos, exercícios e jogos interativos;
- Identificação dos fatores motivacionais;
- Devolução e análise conjunta de todo o mapeamento, incluído entrega de laudo;
- Construção do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), assessoramento na elaboração do plano de metas, definição de ações estratégias e táticas, prazos recursos, condições e resultados pretendidos;
- Indicação bibliográfica, cursos de especialização, programas de desenvolvimento, treinamento e outras alternativas que contribuam para viabilizar o plano de desenvolvimento (CARDOSO, 2004, P. 21)

No entanto, para O'Neill (2001) não existe uma formula mágica para a orientação e incentivo aos líderes. Pois conforme esclarece Reis (2008):

O papel central do coaching na organização é a promoção da formação e do desenvolvimento dos colaboradores em direção a uma autonomia crescente, que implica em substituir o antigo modelo, pelo qual o funcionário era visto apenas como um simples "executor de tarefas", e torná-lo um colaborador ativo da organização (REIS, 2008, p. 4).

Ou seja, o coaching é uma ferramenta essencial para o processo de autoconhecimento e incentivador de habilidades já presentes nos profissionais. O coaching não é um processo apenas profissional, pois ele trabalha com a essência do ser humano em busca de resultados tanto pessoal quanto profissional.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS/ CONCLUSÕES**

Ao verificar o papel do coaching no desenvolvimento da liderança nas organizações, observou-se que ser líder é a arte de dirigir, educar e incentivar os liderados a permanecerem na busca de melhores resultados num ambiente de desafio, riscos e incertezas. Na organização, onde o poder, sua busca e a permanência no poder se faz presente a cada minuto, o executivo deve estar preparado para lidar com adversidades de todos os lados.

Logo, a importância do coaching para a organização emerge no sentido do processo de aprendizagem e autoconhecimento dos executivos. A utilização do coaching pode ser ampliada para diversas áreas da organização, não apenas nos processos organizacionais, mas também, com muita competência voltada ao desempenho empresarial. As abordagens e desenvolvimento de programas de coaching implicam na transformação de velhas práticas, conhecimentos, hábitos em novas posturas e quebras de paradigmas para o líder e sua organização.

Portanto, o coaching é eficiente no processo de liderança para a organização. Pois, no plano individual do profissional, há um aceleração do processo de aprendizagem agregando valor assim a sua atuação na organização. O estabelecimento de uma organização de aprendizagem realmente é algo que sugere grande empenho por parte de todos os atores sociais envolvidos. É considerado um desafio, uma vez que implica na qualidade dos relacionamentos interpessoais e passar a investir em pessoas é uma mudança extremamente significativa. Logo, o coaching apresenta essas qualidades para o desenvolvimento de aprendizagem na organização.

Como contribuição para a presente pesquisa, recomenda-se a utilização de um estudo de caso em organizações de diversos portes e de diferentes ramos de atividades.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, C. M. M; ALMEIDA, S. F. C. **Psicologia escolar e o desenvolvimento de competências**: uma opção para capacitação continuada. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília - D. F. 2005.
- BERGAMINI, Cecília W., CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e Liderança**. São Paulo. Atlas S. A 1997.
- CARDOSO, Patricia Trancoso. **Coaching recriando a realidade nos negócios e na vida**. Monografia de pós-graduação. Rio de Janeiro: Cândido Mendes, 2004.
- CARRARA, Kester (org). **Introdução à psicologia da educação**: seis abordagens. São Paulo. Avercamp. 2004.
- CERVO, Cláudio de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1977.
- COSTA, Ana Cláudia Athayde. **Educação corporativa**: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo. Futura. 2001.
- ECHEVERRIA, Rafael. Trecho do livro **Coaching**: el arte de soplar brasas de Leonardo Wolk. Gran Aldea Editores. Argentina, 2005. Tradução: Margarita Morales e Gentil Lucena
- FERREIRA, A.A. et al. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FERREIRA, Marco Aurélio de Araújo. **Coaching um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos**: organização, executivos e coach. Dissertação de mestrado. São Paulo: USP. 2008.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação Organizacional**: As Experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
- FOURNIES, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. São Paulo: Makron Books. 1992.
- GARVIN, D. A. et al. Aprender a Aprender. **HSM management**. n.9, p. 58-64, jul/ago. 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

KOLB, D. **A gestão e o processo de aprendizagem**. Artigo de Como as Organizações Aprendem - editor Ken Starkey. São Paulo: Futura, 1997.

KOTTER, J. P. Os Líderes que Realmente Fazem Melhor,. In: **Best of harvard business review**, Breakthrough Leadership, december, 2001, vol 79, pp. 85-961.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **Minhas palavras**. São Paulo: Brasiliense, 1978.

LEVY, Evelyn. **Formação e capacitação na construção de um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1997. (Texto para discussão, n.19).

MILARE, Sueli Aparecida e YOSHIDA, Elisa Médici Pizão. **Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças**. *Psicol. teor. prat.*, jun. 2007, vol.9, no.1, p.86-99. ISSN 1516-3687.

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.

PÁDUA, Isabella de Oliveira P; MATSUI, Miyuki. **Liderança com foco na gestão por competências e sua aplicabilidade em momentos críticos e desafiadores**. Disponível em: <http://www.ihm.com.br/seminario/ABM-CONG-2007>. Acesso: 02/05/2009.

PIAGET, Jean. **Seis estudos de psicologia**. Rio de Janeiro: Forense Universitária. 1991.

REIS, Homero. **A teoria fundamental do coaching**. 2008. Disponível em: <http://www.hrconsultoria.com.br>. Acesso: 10/05/2009.

REIS, Homero. **Coaching avançado a teoria fundamental do coaching**. 2008. Disponível: <http://www.hrconsultoria.com.br>. Acesso: 10/05/2009.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TROTSKY, Leon. **A história da revolução russa** (2 volumes). São Paulo, Editora Sundermann, 2007.

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