



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**LUIZ FERNANDO CAMARGO**

**COACHING E A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

**Assis/SP  
2018**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**LUIZ FERNANDO CAMARGO**

## **COACHING E A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientando(a):** Luiz Fernando Camargo  
**Orientador(a):** João Carlos da Silva

**Assis/SP  
2018**

## FICHA CATALOGRÁFICA

CAMARGO, Luiz Fernando

COACHING E A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES / Luiz Fernando Camargo.  
Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2018.

29 p.

Orientador: Prof. MS. João Carlos da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Coaching 2. Liderança

CDD: 658

Biblioteca FEMA.

# COACHING E A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

LUIZ FERNANDO CAMARGO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Prof. MS. João Carlos da Silva

Analisador: Daniele Alves Camargo

Assis/SP

2018

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que buscam atingir seu desenvolvimento pleno, como forma de contribuição para a sociedade, contribuindo assim para vivermos em um mundo melhor.

*“Você não pode mudar o vento, mas pode ajustar as velas do barco para chegar aonde quer.”*

**Confúcio**  
**(551 a.C. - 479 a.C)**

## RESUMO

Este trabalho tem como meta verificar e compreender o conceito de *coaching*, quais suas vantagens e desvantagens, tendo em vista a transformação do mundo organizacional contemporâneo. Mediante um levantamento bibliográfico, busca-se apresentar a complexidade dos conceitos envolvidos no processo de *coaching* sob os olhares de algumas correntes de pensamento. A intenção é apresentar a relação direta do *coaching* com o surgimento da liderança e seu potencial em capacitar e desenvolver equipes motivadas.

Palavras-Chave: *coaching*, organização, desenvolvimento, liderança.

## **ABSTRACT**

This work aims to verify and understand the concept of coaching, what its advantages and disadvantages, in view of the transformation of the contemporary organizational world. Through a bibliographical survey, it is sought to present the complexity of the concepts involved in the coaching process under the glances of some currents of thought. The intention is to present the direct relationship of coaching with the emergence of leadership and its potential in enabling and developing motivated teams.

Keywords: coaching, organization, development, leadership.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2. COACHING</b> .....	<b>11</b>
2.1 ORIGENS DO COACHING.....	11
2.2 COACHING NO BRASIL .....	12
<b>3. CONCEITOS E DEFINIÇÕES</b> .....	<b>13</b>
3.1 APLICAÇÃO DO PROCESSO DE COACHING .....	14
3.2 COACHING NAS ORGANIZAÇÕES.....	15
<b>4. LIDERANÇA</b> .....	<b>17</b>
4.1 CONCEITO DE LIDERANÇA.....	17
4.2 ESTILOS DE LIDERANÇA .....	20
<b>5. O LÍDER COACH</b> .....	<b>23</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>28</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações buscam cada vez mais que seus líderes, gestores e colaboradores se desenvolvam profissionalmente e pessoalmente, de forma plena, contribuindo também para uma mudança no clima organizacional. Elas precisam de líderes capazes de se conhecerem, com capacidades e habilidades específicas para lidar consigo mesmo e liderar equipes formadas por pessoas que buscam o crescimento pessoal e profissional, sem necessariamente manter um compromisso permanente com a organização, mas com sua própria carreira.

Dessa forma, há uma demanda crescente por capacitação e treinamentos, com a finalidade de se atingir resultados satisfatórios tanto no âmbito pessoal, quanto no organizacional.

Nesse contexto, surge o *coaching*, ferramenta essencial para o desenvolvimento de líderes nas organizações. Seu processo e sua metodologia envolvem, pelo menos duas pessoas: o *coach* (profissional de *coaching*) e seu cliente, (o *coachee*). Através de técnicas, perguntas, e atividades diversas, o *coach* ajuda para que seu cliente descubra e desenvolva habilidades e capacidades até então desconhecidas ou pouco praticadas. O *coach* deve visualizar em seu cliente, não apenas um profissional á procura de orientação, mas sim um ser humano completo, incluindo corpo, mente e espírito.

Tendo em vista toda a sua importância, tanto para as organizações quanto para as pessoas em geral, o presente trabalho busca apresentar de forma explicativa o *coaching*, a todos que se interessarem na busca pelo autoconhecimento, possibilitando assim transformações benéficas, e está dividido em tópicos para facilitar a compreensão sobre o tema e como foi se desenvolvendo desde seu início até a atualidade.

## 2. COACHING

### 2.1 ORIGENS DO COACHING

Segundo Ricera (2005, p.12) *coach* é uma palavra inglesa, que teve sua origem entre os séculos XV e XVI, na cidade húngara de Kocs, local onde surgiram os primeiros *coaches* que viajavam entre Viena e Budapeste.

Seu significado até então era carruagem de Kocs (vilarejo famoso pela produção de carruagens de altíssima qualidade, usado para o transporte de passageiros e cargas), mas foi se transformando à medida que passava por fronteiras e era pronunciada em outras línguas. No entanto, sua função manteve-se: transportar pessoas de um lugar a outro. Se comparada a atual função do *coach*, ele também transporta pessoas “de um lugar a outro”, ou seja, do seu estado atual para um estado futuro, de um nível de pensamento para outro.

A primeira vez que se ouviu falar em *coaching*, dentro do sentido em que hoje se engloba foi nos esportes. *Coach*, na língua inglesa se refere a esportes, designando também a função de treinador, preparador, instrutor e técnico. Assim, o treinador é quem passa as instruções e estratégias para os esportistas e suas equipes, demonstrando a capacidade de liderança.

Somente proliferou-se como profissão nos anos 80, nos Estados Unidos e já nessa época, sua função principal estava bem definida, ou seja, consistia em ajudar e criar alternativas para liberar o potencial de uma pessoa, para melhorar ao máximo seu desempenho, tanto na esfera pessoal quanto profissional.

Chiavenato (2002, p. 63) também destaca a importância do filósofo Sócrates para a formação das ideias principais do *coaching*:

Na Grécia antiga, Sócrates (470 aC – 399 a.C) costumava reunir todos os dias os seus discípulos na Ágora, o antigo mercado de Atenas, para discutir assuntos existenciais e filosóficos. Sócrates nunca escreveu uma linha sequer. Após sua morte, seus pensamentos foram reunidos por Platão (429 aC – 347 aC), um dos seus discípulos em seus famosos diálogos. O método socrático consistia em propor temas, investigar idéias com perguntas, ouvir o que os discípulos tinham a dizer, ensinar e, principalmente, aprender.

Platão também foi uma influência filosófica para o desenvolvimento do *coaching*, através da formulação de perguntas e da escrita ativa, duas ferramentas importantes do processo de *coaching*. Buscava a valorização do autoconhecimento e o processo através do qual cada pessoa extrai de si mesma esse conhecimento, complementa Ricera (2005, p.13).

## 2.2 COACHING NO BRASIL

No Brasil, o *coaching* surgiu em 1970, sendo também primeiramente associado aos esportes, onde o *coach*, que era o técnico das equipes, era a pessoa responsável por incentivar e motivar os esportistas, além de ter a percepção das capacidades individuais dos mesmos, possibilitando a cada um desenvolvê-las e utilizá-las como forma de estratégia para ganhar os jogos disputados.

Já na área empresarial, os primeiros a atuarem como *coaches* tiveram no mercado de trabalho, a companhia de vários outros profissionais que, saídos das empresas em pleno processo de enxugamento por causa da globalização, se apresentavam como *coaches*, cada um oferecendo um tipo de consultoria, mas todas nomeadas *coaching*.

A primeira vez que se descobriu que havia vários profissionais no Brasil proporcionando o treinamento de *coaching*, de vários tipos e até por telefone, foi em março de 2000, numa rápida notícia nos jornais e revistas.

Cortucci (2009, p.20) relata que uma das primeiras buscas sobre o *coaching* como forma profissional foi realizada em dezembro de 2002, através de pesquisa na Web Google, utilizando o termo “*executive coaching*”, sendo que dela retornaram 99.400 sites usando esse termo. Na amostragem desses sites encontrou-se: consultores de negócios, psicólogos, assistentes sociais, professores e outros profissionais, advogados, contadores e enfermeiros.

Até então, a nomenclatura utilizada para designar consultores/*coaches* ou líderes/*coaches* não deixava claras as diferenças entre os dois. Todos eram *coaches*, o que promoveu uma confusão que ainda persiste: em muitas empresas, profissionais internos se julgam aptos a proporcionar e aplicar o processo de *coaching* a outros da sua empresa, ignorando os malefícios do envolvimento que permeia esse tipo de ação.

### 3. CONCEITOS E DEFINIÇÕES

O conceito de *coaching*, como conhecemos na esfera empresarial contemporânea foi mencionado pela primeira vez em 1958. Com o tempo, seu sentido e finalidade passaram a ser o foco no desenvolvimento de executivos capazes de liderar voltados ao crescimento de todos, e não somente da organização, além da necessidade de compreenderem as problemáticas que assolam o mundo. Na década de 1980, publicações sobre o tema concentraram o foco na temática do *coaching* de executivos, como também o aparecimento de programas para *coaches* nos Estados Unidos e na Inglaterra

Queiroz (2008, p.33) diz que:

O *coaching* pode ser realizado por profissionais que possuam experiência de vida pessoal e profissional rica em realizações bem e mal sucedidas, sólida formação acadêmica, conhecimento nas áreas de gestão de pessoal, empresarial e do tempo e ainda, comportamento auto-motivado para aprender continuamente, tendo desprendimento para que o cliente tenha sucesso profissional.

Para que alguém se disponha a atuar como *coach*, é necessário antes de tudo valores éticos e morais, sobretudo se colocar no lugar do cliente, focando em seus objetivos.

O profissional de *coaching* tem que ser ético e íntegro, tem que saber negociar, saber ouvir, ser acessível, ter respeito, empatia e inteligência emocional para que consiga ajudar com qualidade uma pessoa a expandir suas competências, como elenca Queiroz (2008, p.33).

Para Cortucci (2009, p.23), os *coaches* mais famosos são ex-executivos, não aqueles motivados pelo dinheiro, mas sim os que a profissão está centrada em fazer a diferença para alguém. Geralmente são pessoas que comumente são procuradas por parentes, amigos e colegas para aconselhamento e ajuda, sugerindo ter uma competência natural para lidar com pessoas.

Já Telles (2010, p.28) é bem clara e objetiva na forma de elencar o trabalho do *coach*, estabelecendo que primeiramente deve-se esclarecer os objetivos do cliente e se comprometer com os resultados, identificar a distância de onde o cliente está e aonde quer chegar, identificar obstáculos e tentar removê-los, ajudar o cliente a desenvolver

estratégias e a traçar um plano de ação, motivar o cliente para a ação, e proporcionar um *feedback*, acompanhando a evolução do plano de ação do cliente.

### 3.1 APLICAÇÃO DO PROCESSO DE COACHING

A metodologia do *coaching*, através de técnicas e ferramentas de diversas áreas como psicologia, recursos humanos, sociologia e administração, tem como foco, provocar mudanças significativas na vida do cliente.

Segundo Nunes (2007, p.40), o *coaching* é operacionalizado e aplicado em sete fases, onde na primeira fase se faz presente a conscientização sobre os benefícios que o processo de *coaching* trará, mas para isso é necessário entender o que precisa ser feito para gerar resultados positivos. A segunda fase é selecionar um *coach*, que deve ter conhecimentos aprofundados do contexto profissional de seu *coachee*, sendo possível a existência ou criação de empatia entre *coach* e *coachee*. Na terceira fase, tem-se a definição do acordo que inclui regras de compromisso mútuo tais como o calendário, a duração e o local das sessões, entre outros. A quarta fase é analisar o perfil pessoal e profissional do *coachee*, como o grau de maturidade, de forma a evitar conseqüências negativas sem conhecimento prévio. A partir da quinta fase, há a busca pelo autoconhecimento, com a identificação de atitudes, crenças, valores, estereótipos, capacidades e competências do *coachee*. Nesta fase o *coach* deve ajudar o *coachee* a identificar barreiras que afetam seu desempenho, como medo, desinteresse, relação custo/benefício ou até mesmo incompetência e desconhecimento. Com a sexta fase, é intensificado o apoio do *coach* ao *coachee* no sentido de mobilizá-lo para as mudanças necessárias e também de estabelecer metas de compromisso de seu cliente com as mesmas. A sétima e última fase do processo é o acompanhamento e *feedback*, o qual é fundamental para que a responsabilidade do *coachee* na execução das metas definidas se mantenha, mesmo que tenham que ser reajustadas.

O profissional do *coaching* criará um plano de ação para o alcance da meta de seu cliente, juntamente com os colaboradores da organização, para que se chegue a um mesmo objetivo e nele será trabalhado para a obtenção de êxito. O *coach* deve dar todo o suporte necessário quando os colaboradores precisarem, levando em consideração

sempre a melhoria de todos e do ambiente, e também proporcionar para seu cliente, repensar de forma crítica a organização, com os seus valores, as perspectivas de futuro, as estratégias, o sistema de gestão e administração, a melhoria da gestão dos conflitos institucionais, do desenvolvimento de equipes e o auxílio na mudança organizacional entre tantos outros, almejando atingir os objetivos da organização e o compromisso de todos os envolvidos no processo.

### 3.2 COACHING NAS ORGANIZAÇÕES

A utilização do *coaching* como ferramenta de gestão organizacional, de forma a atender as necessidades de gestores e líderes é recente, representando as atuações do líder, voltadas para ajudar seus subordinados a trilharem o caminho do autodesenvolvimento, como afirma Nunes (2007, p.42). Dessa forma, não compete ao líder descobrir qual é o melhor caminho para seus subordinados, mas cada um descobrir seu melhor caminho. Ao líder apenas compete ser o elemento facilitador, acompanhando e adequando cada subordinado a descobrir a forma de expressar melhor os seus talentos, atingindo os objetivos pessoais e coletivos.

Ainda de acordo com Nunes (2007, p.42):

O *coaching* é o processo que desperta no subordinado o conhecimento de si próprio e ajuda a criar neste o desejo de se aperfeiçoar com o tempo. É uma filosofia de liderança, aquisição e desenvolvimento de competências e são processos contínuos, de interesse de todos, e não apenas das chefias.

Na prática, o *coach* (profissional) ajuda o *coachee* (cliente) a aprender, descobrir áreas de maior potencial de desenvolvimento, aprimorar a inteligência emocional, definir objetivos, analisar erros de forma a corrigi-los e a tomar decisões. O profissional de *coaching* é de suma importância, mas deve-se atentar ao fato de que, para que consiga auxiliar e ensinar alguém, é necessário ser antes de tudo um bom ouvinte, observando também o que é preciso mudar e o que trará resultados satisfatórios no aprendizado.

Chiavenato (2005, p.25.) cita três habilidades gerais que os executivos devem desenvolver para serem *coaches* de sua equipe, sendo a habilidade de inventar maneiras de melhorar o desempenho das pessoas (o *coach* busca continuamente oportunidades para expansão das capacidades e melhorias no desempenho dos colaboradores); a

capacidade de criar clima de apoio e suporte às pessoas (eliminar barreiras ao desenvolvimento criando um clima estimulante ao desempenho) e a capacidade de influenciar e mudar o comportamento das pessoas (o principal interesse do *coach* é o crescimento e o desenvolvimento continuado de sua equipe).

Telles (2008, p.30) considera que os executivos que passam pelo processo de *coaching* conseguem se adaptar mais rapidamente às mudanças e novos desafios, pois desenvolvem a criatividade para encontrar novas soluções.

Além disso, a autora diz que os profissionais passam a ter melhor comunicação, conseguem persuadir e negociar com maior eficiência. O *coaching* ainda promove a capacidade de trabalhar eficientemente em equipes, aumento da capacidade de liderança, motivação e satisfação no trabalho.

Mion (2010) se refere ao líder que as organizações buscam atualmente como sendo aquele que “mobiliza sua equipe através de aprendizado contínuo, proporcionando o desenvolvimento antes de cobrar desempenho”. Desta forma, os liderados se beneficiam com a aquisição de habilidades que farão à diferença no mercado de trabalho, aumentando inclusive sua empregabilidade. A organização ganha com a existência de equipes de alta categoria, alinhadas aos objetivos esperados. Os líderes por sua vez, além de contarem com equipes preparadas ganham uma “escola prática” de liderança, desenvolvendo competências. Para exemplificar melhor, Telles (2008, p.35) comenta o alto retorno de investimento no *coaching* para as organizações, sendo de seis vezes o capital investido.

As principais melhorias observadas nas pesquisas, resultantes do processo de *coaching*, são nos relacionamentos com subordinados e com gerentes, melhoria do trabalho em equipe, aumento da produtividade e do nível de satisfação com o trabalho, além do crescimento de se comprometer com a empresa, mantendo uma visão mais global da organização.

No próximo capítulo, será abordado sobre a liderança, conceitos e sua importância no contexto organizacional.

## 4. LIDERANÇA

### 4.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

O conceito de liderança, e seu desenvolvimento ao longo dos anos, passaram por mudanças significativas. Para alguns autores, o ato de se liderar é definido através dos traços de personalidade de cada indivíduo, para outros o estilo de se comandar de cada líder auxilia na sua definição e outros autores afirmam que liderar está diretamente relacionado ao ambiente que o indivíduo está inserido.

A primeira sistematização dos estudos sobre liderança, conhecida como Teoria dos Traços, enfatiza especialmente as qualidades pessoais do líder. Tal tendência de estudo ficou assim conhecida porque seus pesquisadores propunham como ponto de partida que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Assim, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los agir como tal, mas também por mantê-los em suas posições. O enfoque dos traços predominou até a década de quarenta, tendo como grandes contribuintes para o seu sucesso as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos incrementados a partir de 1920 até 1950.

Na década de 60, os líderes executavam suas atividades de forma mecânica, planejando organizando, controlando e corrigindo os colaboradores, de forma que os mesmos eram vistos apenas como mera força de trabalho, ignorando-se aspectos fundamentais como sentimentos, emoções e opiniões diversas.

Com o passar dos anos, as organizações perceberam que podiam contar mais com a contribuição dos colaboradores, focando seu estilo de liderar voltado às pessoas e a motivação de toda a equipe. O mercado foi ficando cada vez mais competitivo, criando-se uma demanda por colaboradores mais dedicados e motivados para desenvolverem seus trabalhos. Assim, era exigido reformular o antigo modelo de liderança para um novo perfil, onde líderes deveriam estimular toda a equipe, não somente a apenas produzir e gerar lucro à empresa, mas proporcionar um bom ambiente de trabalho, onde todos os envolvidos podem crescer junto com a organização, além de proporcionar a criação de

laços melhores entre os colaboradores e os líderes da empresa. Os líderes não devem apenas controlar, mas sim agir no sentido de capacitar sua equipe. Portanto, suas interferências dentro das organizações devem desenvolver as pessoas e a instituição, a fim de que prosperem e cresçam com sucesso. Verdadeiros líderes conseguem com que as pessoas estejam desejosas de fazer as coisas certas, enquanto que os gerentes conseguem apenas que elas façam certo as coisas.

Uma boa liderança precisa ser cativa, convincente, e acima de tudo, servir de exemplo para os demais membros da equipe, gerando efeitos sobre o comportamento das pessoas e sobre as atividades do grupo, conforme descreve Hunter (2004, p.28):

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Chiavenato (1997, p. 147) entende que:

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. [...] a liderança é um tipo de influência entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de outra, de maneira intencional.

Desta forma, e tendo em vista as considerações dos autores, saber liderar pode ser compreendido como sendo a forma de se obter os resultados que se busca por meio da persuasão, convencimento, sensibilidade, conhecimento e carisma, sempre evitando utilizar o poder ou influência dentro da organização para obrigar os colaboradores a executar determinada tarefa.

O líder deve ter todas essas características em sua personalidade, embora algumas podem ser aprimoradas conforme se trabalhe isso, tendo como exemplo a inteligência emocional. Ser líder não se trata apenas de uma posição em que se é colocado, mas sim em um conjunto de atitudes e comportamentos que levam determinada pessoa a se tornar destaque dentro de uma empresa.

Segundo Kelley (1999, p.177):

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

Conforme cita o autor, o líder deve ter seu foco mantido na capacidade de se tornar eficaz, possibilitando aos colaboradores se desenvolverem, descobrirem suas habilidades e competências, além de garantir que a equipe esteja sempre bem dirigida e motivada.

Cada ser humano é único, dotado de personalidades, habilidades, atitudes e conhecimentos diferentes, desta forma o papel do líder é importante quando o assunto é o alcance de metas e obtenção de resultados, por isso é necessário que se desenvolva estratégias que despertem o interesse de todos da equipe, respeitando as individualidades e necessidades de cada um, tendo plena consciência que as pessoas são diferentes, com motivações diferentes e que distinguem seus comportamentos.

Bergamini (1994, p.21), diz que:

O líder desempenha, fora de dúvida, um papel de indiscutível importância no desenrolar da psicodinâmica motivacional dos seus seguidores. Os indivíduos precisam ser providos da oportunidade para desenvolverem e exercitarem as capacidades que verdadeiramente possuem (a oportunidade de serem autolíderes eficazes). Caso essa oportunidade lhes seja negada, estarão sendo roubados em seus tesouros mais valiosos - a sua dignidade humana e o direito de viver uma vida que seja significativa, que tenha algum valor. Quando se perde esses tesouros, o mundo também perde alguma coisa. E, logicamente, a organização perde muito quando o talento do seu empregado é desperdiçado.

Pode-se perceber pelo ponto de vista da autora que, para o próprio sucesso do líder, deve haver também o sucesso dos liderados, possibilitando liderar aos outros para que possam liderar a si mesmos. Além disso, todas as ações do líder farão a diferença no engajamento de toda a equipe. Terminando o capítulo reservado ao enfoque conceitual de liderança, serão vistos seus principais estilos, que representam uma abordagem mais completa sobre o estudo do *coaching* nas organizações.

## 4.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

A busca por um estilo de liderança ideal para todas as organizações não é algo fácil de conseguir, pois o estilo adotado em determinada situação pode se mostrar como sendo eficaz e ideal, mas em outras, torna-se incorreto. Como dito anteriormente, há aqueles defensores do pensamento de que um líder já nasce com traços em sua personalidade para se atuar nessa área, como também há quem diga que liderança é algo que se adquire com o tempo por meio de experiências vividas. Partindo desses pressupostos, surgem diversos estilos de liderança nas organizações, sendo que eles consistem nas atitudes de um líder com seus seguidores, e todos eles buscam analisar a eficácia do líder em expandir a capacidade de sua equipe.

Diversos autores destacam três formas costumeiramente utilizadas pelos líderes em situações variadas: autocrática, democrática e liberal. A finalidade desses estudos é estudar a relação do líder com seus subordinados e observar de que maneira o líder orienta sua conduta e seu estilo de liderança. Tem a finalidade também de expor as características e personalidades dos estilos de liderança, conforme relata Araújo (2006, p.341-342);

Autocráticos (ou autoritários): o líder que se assume desta maneira tem o comportamento regido pela tradição não costumando ouvir seus seguidores. É adotado principalmente pelo sexo masculino nas fábricas, onde as pessoas que trabalham diretamente com as máquinas necessitam de precisão nas tarefas que executam, pois o importante é que o produto final esteja pronto no prazo projetado.

Democráticos (ou participativos): ao contrário do estilo autocrático o enfoque é as relações humanas e não a produção. Os seguidores participam do processo de tomar as decisões. Por conta disso, objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto pelos seguidores, de maneira democrática, característica presente em líderes femininas. Normalmente este estilo de liderança apresenta-se em organizações em que há grupos de pessoas melhor qualificadas. Pois, neste caso, o importante para estas pessoas é ter voz ativa no processo e mais agudamente nos processos críticos, aqueles que mais importam para os objetivos finais das organizações.

Laissez-faire (ou liberais): chamados de líderes de rédea solta, contudo esta liberdade oferecida às pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco como nos dois estilos anteriormente vistos. Um exemplo deste estilo pode ser observado na área acadêmica, onde geralmente as pessoas têm tarefas predeterminadas, mas quem define o tempo necessário para o cumprimento das tais tarefas é a própria pessoa.

Considerando os estilos citados acima, entende-se que o desempenho na interação da equipe e da organização como um todo, é contingente à favorabilidade da situação de liderança, como diz Bergamini (1994, p. 55):

Simplemente as características de personalidade do líder já não são mais suficientes para se conseguir determinado desempenho do grupo. Além de ser necessário contar com um líder de estilo apropriado, há que se contar concomitantemente com o grau de favorabilidade que lhe é atribuído, bem como incluir nessa contingência uma situação que ofereça ao líder a possibilidade de manter o seu poder.

Ao se caracterizar o líder ideal, principalmente dentro das organizações, passou-se a ter uma preocupação em perseguir tais padrões e estilos. Com o passar dos anos, descobriu-se que nada tem precipitado tanto desconforto como a crença de que as pessoas precisam mudar sua maneira natural de ser para adotarem condutas muitas vezes artificiais para se aproximarem do protótipo de líder ideal. Para se entender melhor os estilos de liderança, é necessário observar com atenção a cultura da organização e de que forma ela propicia o desenvolvimento das capacidades de seus líderes, como afirma Ribeiro (2010, p.57), ao descrever os tipos de liderança:

Liderança coercitiva: caracteriza-se pelo poder coercitivo, nessa liderança o colaborador é tratado apenas como uma “peça” de engrenagem, onde não tem voz alguma, apresentando assim um baixo nível de produtividade.

Liderança controladora: neste tipo de liderança os liderados ficam limitados às ordens determinadas pelo líder, agindo de forma mecânica.

Liderança orientadora: nesta liderança é incentivada a cooperação, permite-se a integração entre os subordinados, o que facilita a compreensão e o desenvolvimento dos objetivos propostos, reduzindo a competição perniciosa ao bom desempenho do grupo.

Liderança integradora: baseia-se no princípio de que todo indivíduo independentemente de suas funções contribui para o alcance de objetivos da empresa. Respeita o colaborador como um todo, o líder integrador promove a coesão do grupo, emprega o recurso de *feedback*, usa a intuição como complemento da lógica e procura compatibilizar tanto quanto possível os objetivos organizacionais como os individuais dentro de um quadro de referência ética.

Liderança situacional: é baseado no processo de que cada colaborador tem seu processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional. A não observância desse fator gera frustrações, conflitos e insatisfação entre comando e o respectivo comandado. Nessa ideia, mostra-se que cada pessoa necessita em diferente

circunstancias, de atenção exclusiva e específica. A chave de utilização para esta liderança está em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo, ou seja, nesta liderança é implícito que o líder tem o papel de ajudar os liderados a amadurecer e assim poderem desenvolver-se sozinhos.

Hoje em dia, já se sabe que o processo da liderança envolve todo um conjunto complexo de variáveis, que precisam ser levadas em conta quando se pretende planejar qualquer estudo mais criterioso sobre esse tópico do comportamento humano. O conjunto de variáveis é tão amplo que passa a ser problemático e difícil concluir por respostas definitivas sobre o assunto.

Sendo assim, por meio de pesquisas, conseguiu-se chegar à definição de que liderança seria o comportamento do indivíduo quando dirige as atividades de um grupo para chegar a determinado objetivo. Desta forma, foi possível abordar o aspecto comportamental que examina como as ações feitas pelos líderes são percebidas pelas pessoas que o cercam.

No próximo capítulo, será abordado o estilo de liderança *coaching*, como um novo modelo de gestão dentro das organizações.

## 5. O LÍDER COACH

Ao exercer a liderança nas organizações, tendo como base seus princípios e com o auxílio do *coaching*, os profissionais conseguem conquistar o tipo de liderança mais almejado do mercado: o *Leader Coach*, que pode ser traduzido como Líder *Coaching*. O líder desenvolve sua liderança utilizando as técnicas e ferramentas do *coaching*, visando sempre o alcance de grandes e efetivos resultados.

O líder *coach* é um profissional que conduz sua gestão por meio do exemplo, pois o comportamento de seus liderados é o reflexo de suas próprias ações. Suas atitudes são inspiração e servem de motivação para a equipe diariamente. Sempre está em busca de novas ideias e soluções, não tendo medo de arriscar e procurar fazer sempre o melhor possível. É proativo, interagindo com sua equipe e não apenas delegando tarefas e funções, mas também trabalhando em conjunto para atingir os objetivos e metas em comum. Ele visa o bem-estar de toda a empresa, incluindo-se aí todos os colaboradores, independente do nível hierárquico, e acredita na melhoria e aperfeiçoamento de qualquer tipo de processo da organização.

Para Cruz (2010):

Na liderança *coaching*, os líderes são facilitadores do processo de aprendizagem de seus liderados, os orientando de modo que possam descobrir seus próprios potenciais e sempre utilizando do diálogo e a prática do *feedback*.

Pode ser definido ainda como um gestor diferenciado, atento às novas demandas corporativas, sociais e humanas, especialmente, no que tange o desenvolvimento e evolução das pessoas à sua volta. Além de conhecer o que quer e saber como chegar lá, o líder *coach* consegue engajar todos da equipe para manterem o foco no mesmo objetivo, tendo bem definido para si o que as pessoas devem alcançar, com isso, se esforça no desenvolvimento e os direciona com orientações e práticas. Em momentos de desafio, pressão, estresse ou quando algo não sair como planejado, o líder estimula seus colaboradores a refletirem sobre cada situação, buscando apresentar ferramentas necessárias para resolver os problemas e concluir cada demanda.

Seu foco é contribuir para o aprendizado e crescimento de todo profissional. Deve assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento das habilidades e competências de sua equipe, direcionando todos para que tenham um aumento de desempenho através do reconhecimento do que cada um faz de melhor. Bergamini (1994, p.10) complementa o entendimento das características de um líder *coach* da seguinte forma:

Um líder deve combinar quatro talentos, são eles: talento cognitivo (interpretar e entender os objetivos que uma organização visa), talento social e político (capacidade de compreender a organização, os funcionários, os grupos no que diz respeito à estrutura e regras), talento intrapsíquico (compreender seu poder e onde pode chegar) e o talento ético (capacidade de compreender a responsabilidade social da organização).

Para que o líder *coach* alcance seus objetivos na empresa, ele deve reconhecer as diferenças de cada um e saber explorar o que há de melhor, além de conhecer as capacidades e atributos de cada colaborador de sua equipe. Por ser um líder na concepção da palavra, não apenas um chefe aceito por imposição hierárquica, ele faz primeiro e depois cobra. Ou seja, aplica em si mesmo os conceitos que prega em suas atitudes cotidianas, servindo de exemplo aos demais. Dessa forma, obterá como resultado uma equipe forte, unida, motivada e completa.

Entretanto, apesar de apoiar, mostrar o caminho e ajudar a equipe na busca de soluções próprias, ele deve deixar os colaboradores construírem seu próprio caminho e se tornarem responsáveis por suas próprias decisões.

As organizações contemporâneas buscam em seus gestores o perfil do líder *coach*, pois percebem as vantagens que esse tipo de líder poderá obter e desempenhar, se tornando um diferencial nos processos da empresa. Suas atitudes transformadoras, aliadas à sua alta capacidade de persuasão acarretam nas ações de sua equipe, tendo uma importância significativa para toda a organização.

O processo de *coaching* pode impactar positivamente os níveis de produtividade individual, principalmente em executivos de nível sênior, aumentando potencialmente também a produtividade da organização como um todo. O *coaching* resulta em aumento do conhecimento, da autoconsciência e do desenvolvimento, assim como em lideranças mais efetivas.

Ao se optar pela aplicação do *coaching* em seus colaboradores, a organização passa a enfrentar um grande desafio, conforme cita Kanaane e Ortigoso (2010, p.80):

As empresas devem estar centradas na capacidade de facilitar os processos de aprendizagem a partir da experiência/bagagem de conhecimentos que as pessoas possuem levando-as a descartar aquilo que já não agrega valor para seu processo de crescimento e desenvolvimento, assim como sistematizando e restaurando o conhecimento que seja relevante para as novas exigências, da mesma forma que preparando-as para os novos desafios das demandas atuais e futuras.

Desenvolvendo novas atitudes e novas formas de pensamento, bem como comportamentos e hábitos, o indivíduo submetido ao *coaching* será capaz de facilitar o aperfeiçoamento dos processos de aprendizagem, se sentindo com uma motivação contínua em descobrir mais de si mesmo, seus potenciais e habilidades até então não descobertas ou aprimoradas.

Ainda conforme os autores, algumas competências para que haja uma mudança comportamental benéfica devem ser reforçadas, entre elas: resiliência, leitura diária, capacidade de mudar (flexibilidade), capacidade de lidar com a pressão e com ambiguidades, capacidade para utilizar os conhecimentos acumulados e a inteligência emocional contemplando o autoconhecimento, autoestima, automotivação, empatia e sociabilidade.

A conscientização das organizações em investir e implantar programas de desenvolvimento de pessoas pode ser considerado um diferencial oferecido pelas organizações aos seus colaboradores, pois agrega valor e oferece diferenciais competitivos aos mesmos. Gerlach e Smaneoto (2010, p.10) enfatizam esse pensamento:

*Coaching* é uma ferramenta que pode facilitar a gestão de pessoas nas organizações, e uma iniciativa com o intuito de melhorar o desempenho dos colaboradores.

Atualmente, gerentes e executivos estão se transformando em líderes democráticos e motivadores, acreditando nas diferenças individuais de seus colaboradores. Os líderes devem desenvolver seu potencial como ser humano, expandindo seu autoconhecimento e

sua inteligência emocional, para que haja um comprometimento maior com o bem-estar de seus colaboradores, da organização e também da comunidade onde se está inserido.

O *coaching* auxilia o líder a desenvolver algumas competências. Dentre elas, é perceptível a comunicação com mais eficiência e fluência com sua equipe, decisões mais assertivas, aumento da capacidade de lidar com as emoções do outro, bem como a melhoria na gestão de conflitos, ou seja, há um crescimento do seu desempenho e em sua forma de liderar. Com suas capacidades de liderança plenamente desenvolvidas, o indivíduo submetido ao *coaching* trará mudanças significativas e melhores resultados organizacionais, além de proporcionar aos demais colaboradores o conhecimento de seus pontos fortes e fracos. Também contribui, igualmente, para uma reorientação do seu perfil profissional, para que esteja alinhado aos talentos e objetivos de sua vida pessoal e profissional. Sobretudo, é importante no diagnóstico de problemas na equipe, na identificação de possibilidades, no desenvolvimento de estratégias e para se estabelecer metas e planos de ação.

As vantagens do *coaching* no desenvolvimento de líderes podem ser percebidas de diversas maneiras, como na capacidade de reflexão: o executivo assume uma postura crítica e passa a buscar pontos de melhoria constantemente, tanto na carreira quanto na condução dos negócios; de superação: sentindo-se mais confiante, o executivo recebe ânimo para guiar os negócios, principalmente em tempos de crise; no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional: mais focado e consciente de sua capacidade, o executivo passa a coordenar melhor sua agenda de compromissos, gerando mais tempo para se dedicar a projetos pessoais; e na postura de líder: o executivo deixa de lado a atitude autoritária e assume o papel de gestor – especialmente de pessoas. Deixa de ser uma figura temida para ser um profissional respeitado em toda organização.

Essas vantagens, benéficas a gestores e líderes, também trarão resultados aos demais colaboradores, pois os mesmos passam a ser liderados por alguém mais capacitado, possibilitando o aumento da produtividade. Além disso, todo o conhecimento proporcionado através da prática do *coaching* pode ser encarado como uma forma de suporte para se atingir um determinado objetivo ou meta, tanto pessoal quanto organizacional, levando a um resultado satisfatório do planejamento previamente realizado.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, realizado mediante pesquisa bibliográfica, conseguiu alcançar seu propósito, trazendo subsídios relevantes no que diz respeito às buscas que as organizações enfrentam na procura por gestores e líderes eficazes, refletindo também a busca pessoal de cada colaborador em expandir suas habilidades e conhecimentos, mediante a prática do *coaching*.

Desde os primórdios, com o seu surgimento no contexto esportivo, chegando aos dias atuais, foi possível conhecer as origens, os conceitos e as diferenciações de alguns termos do processo *coaching*, bem como situar na atualidade os processos e as ações de um *coach* na organização contemporânea, auxiliando na criação de líderes capazes de compreender o fator humano como fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização, além de proporcionar a criação de um espaço organizacional que estimule o desenvolvimento de posturas receptivas ao diálogo e à aprendizagem contínua, favorecendo a construção de relações sociais com base em valores como confiança, respeito, flexibilidade e cooperação, que são extremamente importantes para a criação e o fortalecimento de equipes com elevados padrões de desempenho.

Portanto, o maior desafio para os atuais administradores é gerenciar toda a diversidade de ideias e pessoas, visto que são únicas, com diferentes percepções e emoções dentro de uma mesma organização, que tem como seu principal objetivo e foco o cumprimento de sua missão, seja ela social, de lucratividade ou mesmo filantrópica.

Dessa forma, o presente estudo sobre o *coaching* e a liderança pode esclarecer dúvidas e sanar questionamentos acerca da forma correta de agir e de se trabalhar em equipe, bem como serve de auxílio a outros pesquisadores que demonstrarem interesse sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker, **Liderança - Administração do Sentido**, 1994, Editora Atlas, São Paulo – 1ª Edição.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral de administração**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GERLACH, C.; SMANEOTO, C.; (2010), **COACHING E MENTORING COMO FERRAMENTAS DE APOIO NA GESTÃO DE PESSOAS**.

HUNTER, James C.O. **Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano**. 2ª Edição - Editora Atlas, 2010.

KELLEY, Robert Earl. **Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. 2ª edição. Saraiva, 2010.

RICERA, L. (2005): **Historia del Coaching** – Coaching Magazine de España.

TELLES, Glória (2010) – **Coaching na Prática**.

CRUZ, Ana Paula S. **Estilo Coaching de Liderança**. Administradores – O portal da Administração, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilo-coaching-de-lideranca/44896/>>. Acesso em: 16/06/2018.

MION, Cintia Renata (2010) - **O Líder-Coach: Como Chegar Lá**. <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/o-lider-coach-como-chegar-la/37370/>>. Acesso em: 09/09/2017.

NUNES, Paulo. (2007) – **Conceito de Coaching**. Fonte: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/coaching.htm>>. Acesso em: 09/09/2017.

QUEIROZ, CORTUCCI; Dalton; BARBOSA, Carolina Leite; Jansen de; <<http://www.brcoaching.com.br/index/artigos5/htm>>. Acesso em: 09/09/2017.

RIBEIRO, Miguel. **O Histórico e a Evolução do Coaching**. Disponível em <[http://www.ricardoorlandini.net/colunistas/ver/22/26540/o\\_historico\\_e\\_a\\_evolucao\\_do\\_coaching/](http://www.ricardoorlandini.net/colunistas/ver/22/26540/o_historico_e_a_evolucao_do_coaching/)>. Acesso em: 10/09/2017.

**Sociedade Brasileira de Coaching:** <[http://www.sbcoaching.com.br/torne\\_se\\_coach.html](http://www.sbcoaching.com.br/torne_se_coach.html)>. Acesso em: 10/09/2017.