

REVISTA

FAROL

FACULDADE ROLIM DE MOURA

ISSN Eletrônico: **2525-5908**

www.revistafarol.com.br

Coaching como ferramenta de liderança

Raquel Maria Ribeiro Costa

Teodomiro Fernandes da Silva

COACHING COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA

Raquel Maria Ribeiro Costa¹
Teodomiro Fernandes da Silva²

RESUMO: O objetivo desse artigo foi o de identificar os benefícios e a importância da utilização do *Coaching* no exercício da liderança; bem como o impacto e benefício da utilização do *Coaching* na gestão da liderança; além de responder ao questionamento: Para que o líder atual exerça uma gestão de liderança eficaz, faz-se necessário ser um *Líder Coach*, com a aplicação do *Coaching* em sua gestão de equipes? Os estudos foram fundamentados em pesquisas de revisão bibliográfica de autores renomados, bem como via *sites de pesquisas*. Por fim, entende-se que na atual conjuntura de um mundo organizacional em constante mudança, faz-se necessário a transformação do líder atual em *Líder Coach*, utilizando-se como estratégia o *coaching* como ferramenta de liderança.

Palavras-chave: Coaching como ferramenta de liderança; Benefícios do coaching na liderança; Líder Coach e Liderança; Liderança VS Gerência.

COACHING AS A LEADERSHIP TOOL

Abstract: The purpose of this article was to identify the benefits and importance of using coaching in the exercise of leadership; as well as the impact and benefit of using Coaching in leadership management; in addition to answering the question: In order for the current leader to exercise effective leadership management, does it become necessary to be a Leader Coach, with the application of Coaching in his team management? The studies were based on researches of bibliographical revision of renowned authors, as well as via research sites. Finally, it is understood that in the current conjuncture of an ever-changing organizational world, it is necessary to transform the current leader into Leader Coach, using as a strategy coaching as a leadership tool.

Keywords: Coaching as a leadership tool; Benefits of coaching in leadership; Leader Coach and Leadership; Leadership VS Management.

INTRODUÇÃO

No atual mundo organizacional conceituado de Globalizado, também chamado de 'era da informação' vivenciada no século XXI, frente à velocidade com que as informações são disseminadas e a velocidade em que ocorrem os fatos, a única certeza que se tem no mundo corporativo é a de mudança.

Segundo Carbone (2011) *apud* Batista (2013 p.17) desde a década de 80, ocorreram mudanças que impactaram as relações de trabalho, e mostraram que a verdadeira vantagem competitiva das organizações residia no conhecimento e na *expertise* do capital humano. E ainda, como vantagem competitiva, tem-se a geração permanente de inovações e o seu

¹ MBA Executivo em Negócios Financeiros, pela UFRJ; Especialização em Contabilidade, Auditoria e Perícia pela Unesc / Cacoal-RO; Bacharel em Administração de Empresas, pela Faculdade Pimenta Bueno - FAP. Gerente Geral em Unidade de Negócios do Banco do Brasil. Email: raquelcosta@bb.com.br.

² Doutor em Desenvolvimento Local e Planejamento Territorial Pela Universidad Complutense de Madrid, Espanha. Possui graduação em Pedagogia e bacharel em Administração. E-mail: teodomiro@ucdb.br.

principal insumo é o conhecimento, tanto a partir de sua recriação como de sua geração. (GRANT, 1997; SOUZA, 2009 *apud* BATISTA 2013 p.17).

As organizações devem sempre estar preparadas para mudanças repentinas de rota, de atitude e de direção, devendo para isso possuir um alinhamento estratégico não somente de produtos/serviços e mercado, mas em especial quanto ao desenvolvimento de pessoas, através das quais se busca atingir as metas e objetivos da empresa, sendo esse ponto onde a liderança deve ser exercida com maestria, onde o papel do *Líder Coach* é de suma importância. As empresas buscam por profissionais capazes de identificar situações, oportunidades bem como, encontrar soluções apropriadas para seus negócios. Senge (1998) *apud* Batista (2013 p.17), salienta que a capacidade de aprender mais rápido do que a concorrência constitui-se como vantagem competitiva sustentável.

O sucesso das organizações está intrinsecamente relacionado a maneira como seus executivos/líderes aprendem, pensam, agem e interagem. O profissional precisa capacitar-se tecnicamente, além de acompanhar as tendências, para ser competitivo no mercado, desenvolvendo competências diferenciadas. (DUTRA, 2007 *apud* BATISTA 2013 p.17).

Nesse contexto, o presente estudo buscou através de uma revisão bibliográfica entender melhor o processo de *Coaching* e sua utilização, visando melhores desempenhos dos colaboradores, desenvolvimento de competências, retenção do capital humano, bem como para alavancar os resultados da organização.

1 RESUMINDO COACHING

Ao longo do presente trabalho as palavras: *coaching*, *coach* e *coachee* serão usadas invariavelmente. Por isso nesse capítulo o conceito será mais aprofundado para dar mais clareza e validade ao que será discutido em todo o desenvolvimento.

O processo de coaching é ideal para trilhar o melhor caminho profissional e estabelecer uma carreira de sucesso. Um dos maiores ensinamentos aprendidos durante um curso de coaching é a capacidade de desenvolver habilidades que trazem benefícios, tanto para a profissão quanto para a vida pessoal. (Sociedade Brasileira de Coaching, p.21)

Para melhor entendimento, seguem abaixo algumas definições dos termos usados nesse artigo:

Segundo Souza (2007, p.39):

- a) *Coaching* - é o processo;
- b) *Coach* - é quem conduz o processo; "O *coach* atua com profunda dedicação para ajudar outra pessoa a conseguir o que quer ser, atingindo suas metas."
- c) *Coachee* - é a pessoa que passa pelo processo, que está sendo beneficiada com ele.

E segundo Silva (2015, p. 68)

d) *Líder Coach* - é o líder, conhecedor das ferramentas de coaching, capaz de aplicá-las na gestão de equipes, sem necessariamente ser um coach.

Para entender o significado de *coaching* o ideal não é traduzir a palavra em si, mas buscar entender o processo, pois sua tradução literalmente pode desvirtuar a intenção. Para tanto, será utilizada paráfrase à metáfora de Souza (2007). Segundo o autor, *Coach* é um veículo antigo (cochos ou carruagens), utilizadas para transportar pessoas de valor, do local onde estão, onde querem chegar. Para o mundo dos negócios, organizações, sociedade, *Coaching* significa ajudar as pessoas verem além do que são hoje para o que elas querem ser no futuro, ajudando-as expandir suas competências e desempenhos.

Segundo o IBC (Instituto Brasileiro de Coaching, 2016 p. 4) *Coaching* é uma palavra que existe desde a idade média, quando era utilizada para descrever o condutor de carruagens. Esses profissionais eram chamados de cocheiros, ou aquele que conduz o coche — que era como se chamavam as carruagens. Os cocheiros eram os profissionais que conduziam os passageiros até o destino desejado.

Foi em 1950 que o termo “*Coach*” foi utilizado pela primeira vez para fazer referência à habilidade de gerenciamento de pessoas. A partir de então surgiram as primeiras técnicas de desenvolvimento pessoal e humano, valorizando as competências individuais e relacionando-as a um processo de evolução contínua. (IBC 2016).

Whitmore, *apud* IBC (2016) explica que “Coaching consiste em liberar o potencial de uma pessoa para incrementar ao máximo seu desempenho. Em ajudá-la a aprender em lugar de ensiná-la”.

Segundo Souza (2007 p. 38) “Não interessa de onde você parte, mas sim aonde você quer chegar.” E aí entra o processo de coaching que com suas ferramentas diversas, e atuação do Coach com profunda dedicação, ajuda o coachee no desenvolvimento de competências, conseguindo descobrir-se, aprendendo a se conhecer melhor, na busca constante pelo aprendizado e desenvolvimento pessoal, bem como atingindo e superando metas.

Em tempos idos da civilização, o renomado cientista, astrônomo, físico e filósofo Galileu *apud* Souza (2007), já preconizava ensinamentos que na atualidade são atribuídos ao profissional em coaching, com a seguinte frase: “*Você não pode ensinar nada a um homem. Você pode somente ajudá-lo a descobrir sozinho.*”

Partindo desse princípio, Souza (2007) diz que o importante é estabelecer uma relação em que as pessoas aprendem a aprender, e iniciam um processo de responsabilizarem por suas

tarefas se comprometendo cada vez mais, dividindo com o líder o peso e responsabilidade, desenvolvendo também o espírito de liderança.

No processo de *coaching* o *coach* ajuda seu *coachee*, através de ferramentas de *coaching* com perguntas poderosas, ajudando-o a partir do ponto onde está descobrindo onde quer chegar, bem como descobrir qual o melhor caminho para se chegar onde se deseja chegar. (SBC 2016).

Para IBC (2016 p. 6) Coaching é definido como um mix de recursos que utiliza técnicas, ferramentas e conhecimentos de diversas ciências como a administração, gestão de pessoas, psicologia, neurociência, linguagem ericksoniana, recursos humanos, planejamento estratégico, entre outras visando à conquista de grandes e efetivos resultados em qualquer contexto, seja pessoal, profissional, social, familiar, espiritual ou financeiro. Trata-se de um processo que produz mudanças positivas e duradouras em um curto espaço de tempo de forma efetiva e acelerada.

O processo de *coaching* envolve diversos fatores e muitos aspectos comportamentais, planejamento de vida, autoconhecimento, desenvolvimento pessoal e de competências. Definição de visão, missão, crenças e valores. Buscando o equilíbrio em todos campos da vida: pessoal, profissional e espiritual. (IBC 2016)

Para Goldsmith (2003 p. 84) O Líder Coach, através do aconselhamento de funcionários, impulsiona o desenvolvimento pessoal da equipe, visando a congruência e criatividade, podendo afetar positivamente a saúde financeira da empresa.

O processo de Coaching é uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de aumento da autoconfiança, de quebrar barreiras de limitação, para que as pessoas possam conhecer e atingir seu potencial máximo e alcançar suas metas de forma objetiva e, principalmente, assertiva. (IBC 2016)

Segundo o IBC (2016) o Coaching não é direcionado apenas aos profissionais com cargos de chefia e gerência, pelo contrário: ele é indicado a qualquer pessoa que deseja potencializar sua carreira e acelerar seus resultados, aprimorando as competências existentes e desenvolvendo novas, independente do cargo exercido.

Coaching é a arte de desenvolver pessoas, é o processo pelo qual o ser humano busca alta performance e o atingimento de metas e objetivos num espaço de tempo menor e mais focado. Podendo ainda ser considerado uma filosofia de vida que leva ao autoconhecimento e conhecimento do outro. Afirmando ainda, que é um novo jeito de se relacionar consigo mesmo, com o outro e com o mundo, é um processo eficaz de melhoria de vida, de percepção de si mesmo e do outro como Ser Humano, (IBC 2016 p. 24)

Fleury e Fleury (2004, p.30) *apud* Batista (2012 p.20) Define competência como: "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

Logo, entende-se que coaching é um processo de desenvolvimento de competências, no qual o *coach* utiliza diversas ferramentas de *coaching* que foram criadas especificamente para tal, visando o atendimento às necessidades e carências do *coachee* em se conhecer melhor, buscando o auto desenvolvimento, crescimento pessoal e institucional.

Essas ferramentas são fundamentais para que o *Líder Coach* exerça uma liderança genuína e eficaz, e podem ser adquiridas em sua capacitação, formação de *Coach* ou através de publicações diversas em sites especializados e em literaturas que abordam o tema e o processo de *coaching*.

1.1 SITUAÇÕES EM QUE O COACHING SE ENQUADRA E BENEFÍCIOS

Conforme o IBC (2016) é de fundamental importância ficar atento aos sinais que aparecem em seu dia a dia, não esperar por dificuldades na vida pessoal e profissional, para então procurar pelo *Coaching*.

Veja abaixo algumas situações em que o *coaching* pode ser indicado, na visão do IBC (2016):

- a) Quando sua atuação profissional não está saindo como você gostaria;
- b) Quando você precisa melhorar seu desempenho;
- c) Quando seus resultados estão abaixo do que o esperado ou cobrado pela organização;
- d) Busca por crescimento profissional;
- e) Busca por uma promoção dentro da empresa;
- f) Busca por desenvolvimento de novas competências para assumir cargos elevados;
- g) Quando você almeja montar seu próprio negócio;
- h) Anseio por reconhecimento profissional.

Além das situações acima citadas, a necessidade pelo desenvolvimento da liderança atualmente, visando acompanhar a evolução dos liderados, bem como atender o anseio por

desenvolvimento de novos líderes, requer que o líder atual passe pelo processo de *coaching* em busca de aprimoramento e auto conhecimento, além de buscar sua própria transformação em *Líder Coach*, deixando para trás o estilo atual de líder ou gerente.

1.1.1 Benefícios

Segundo Dagley (2005) *apud* Motter Junior (2012 p. 15), de acordo os resultados de uma pesquisa com profissionais de recursos humanos, o *coaching* com executivos apresenta os seguintes benefícios:

(a) compreensão mais clara do próprio estilo; (b) melhor comunicação e engajamento; (c) saber lidar com o estresse; (d) a compreensão mais clara do próprio desempenho profissional; (e) compreensão mais clara das questões organizacionais e como superá-las; (f) mais competência para *feedback*; (g) melhores relações profissionais com superiores; (h) melhores relações profissionais com subordinados; (i) melhoria em habilidades na tomada de decisão; (j) melhoria em assertividade, liderança e autoconfiança; (k) melhoria nas relações profissionais com os pares; (l) motivação para o papel organizacional; (m) mais clara visão dos planos de carreira e ações correlatas; (n) melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; (o) perspectiva estratégica mais nítida; (p) mais agilidade para passar da teoria à ação; (q) mais habilidades como agente de mudança; (r) melhorar a medida de desempenho; (s) mais habilidades em delegação, e; (t) melhor rendimento no trabalho.

O *Coaching* pressupõe um desenvolvimento que acontecerá na dimensão do autoconhecimento e da autoconsciência, pois busca melhorar o desempenho no trabalho ou conseguir mais satisfação na vida pessoal do *coachee*. Segundo Mother Junior (2012) Essa noção não é nova, pois Sócrates já defendia o conceito de "conhece-te a si mesmo".

Para a Slacoaching³ (2017), os benefícios do *coaching* vão desde a conquista de metas, a conquista de um novo emprego, como a satisfação pessoal e profissional, e ao melhor controle de seu dinheiro e emoções. Seguem abaixo alguns benefícios eleitos pela Slacoaching:

- a) Aumento da produtividade;
- b) Assertividade do time;
- c) Redução do nível de estresse;
- d) Desenvolvimento da inteligência organização;
- e) Foco na solução de conflitos;
- f) Baixo absentéismo.

³SLAC - Sociedade Latino Americana de Coaching, hospedada no sítio <<http://www.slacoaching.com.br/>>

Como observa-se acima, os benefícios do *coaching* agregam valores para empresa e para o colaborador, pois tendo esse satisfeito, com auto estima elevada, criatividade aflorada, de bem nos relacionamentos, motivado e vestindo a camisa da empresa, essa ganha na retenção de talentos, com aumento da produtividade, tendo funcionários focados em resultados.

A habilidade em *coaching* pode e deve ser desenvolvida por lideranças em diversas esferas e diversas áreas, buscando a máxima eficiência na condução de equipes. Ainda nos dias atuais pode ser encontrado com facilidade estilos de gestores de equipes, líderes arcaicos, modelos já ultrapassados que não se encaixam mais nos perfis atuais de equipes/colaboradores, enraizados no formato engessado de gerentes e não de líderes desenvolvedores cujo perfil tem sido aclamado pelo mercado atual.

2 LIDERANÇA X GERÊNCIA

A preocupação com o tema liderança existe desde os tempos idos da civilização da humanidade, com muitos historiadores enunciando que o desenrolar da história humana sempre esteve sujeito à ação de líderes únicos e privilegiados.

No entanto sempre existiu e ainda persiste nos dias atuais, uma confusão entre LIDERANÇA E GERÊNCIA. Então: Liderar e Gerenciar não é a mesma coisa? Entende-se que não, como será visto a seguir.

2.1 LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2003) *apud* Fernandes e Silva (2011, p.6), a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Pode-se definir liderança também, como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. A liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos. (CHIAVENATO, 2003, p.157, *apud* FERNANDES e SILVA, 2011, p.6)

Diniz (2005, p.15) afirma que: "a liderança é a capacidade mais carente hoje nos grandes executivos das empresas brasileiras. A inabilidade de gestão de pessoas é o assassino silencioso de estratégias bem planejadas e de superação de metas de resultados." E ainda salienta, que esse problema não é facilmente identificado, pois a simples análise dos números não é capaz de demonstrar tal situação.

Motta e Vasconcelos (2002), *apud* Fernandes e Silva (2011, p.6) ressaltam que não é o líder quem define o grupo, mas o grupo que atribui reconhecimento ao líder. Eles dizem ainda que esse reconhecimento deva ser contínuo enquanto ele representar as necessidades e projeções do grupo, reconstruindo o sentido das ações do mesmo.

Dando continuidade as definições e habilidade do líder, pode-se encontrar ao longo da história da humanidade, a seguinte frase, pronunciada por Abraham Lincoln⁴, líder reconhecido mundialmente por séculos: "*A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns*".

Para Goldsmith (2003) "A liderança tornou-se crucial para a criação de valor e obtenção de vantagem competitiva na moderna organização de trabalho." Enquanto, Robbins (2002 p. 304) *apud* Fernandes e Silva (2011, p.6) define "liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos", ressaltando que: "nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes".

Segundo Goldsmith (2003) a liderança nos leva da rigidez à flexibilidade, permite que adaptemos com mais facilidade a ambientes incertos, e estimula as pessoas a tomarem decisões e iniciativas de fazerem as coisas e a se superarem. A liderança dinâmica está deixando para trás as antigas "normas sociais" familiares e tradicionais, cujas regras, foram criadas através do gerenciamento hierárquico estável.

Id ibdem. As empresas precisam de muito menos gestores e muito mais líderes e o *coaching* oferece o caminho para essa liderança. O *coaching* pode libertar o potencial de liderança nos gestores e oferece uma direção estratégica e prática a todos.

Nas palavras de Robbins, *op cit*:

As organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também precisamos de administradores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia.

⁴Abraham Lincoln, líder de reconhecimento mundial, presidente dos Estados Unidos de 1861 a 1865, de acordo com o sítio <<http://www.opensador.com.br/>>

Observa-se nessa afirmação de Robbins, que são características claras e inerentes a um *Líder Coach*, cujas características podem ser vistas com mais detalhes no capítulo 3.

2.2 GERÊNCIA

Com base nas definições de liderança no capítulo anterior, bem como as diferenciações entre líderes e gerentes elucidadas por Diniz (2005, p. 21;22) - vide quadro 1 - pode-se então definir gerência como: uma ciência na qual existem atitudes certas e atitudes incorretas, já a Liderança é uma arte que vem de dentro das pessoas. As pessoas são líderes pelo que são e não pelo que fazem.

Conforme salientado por Diniz (2005), para as empresas e para os negócios, ambas características são necessárias, mas os líderes são essências.

Veja a seguir o quadro das diferenças entre Líderes e Gerentes:

LÍDERES	GERENTES
A liderança vem de dentro	A gerência está na cabeça da pessoa
Sua prática é uma arte	Sua prática é uma ciência
Servem pessoas	Cuida de processos
Fazem certas coisas	Fazem as coisas certas
Vêm o todo	Cuida dos detalhes
Desafiam o status quo	Não desviam a visão da empresa
Inspiram	Coordenam

Quadro 1 – Diferenças entre líderes e gerentes
Fonte: Diniz (2005 p.22) adaptado para esse trabalho.

Em seu livro *LÍDER DO FUTURO A transformação em Líder Coach*, Diniz (2005) faz uma analogia com o exército para melhor ilustrar essas diferenças, segundo o autor, em tempos de paz o exército funciona muito bem com gerentes, porém em tempos de guerra faz-se necessário o exercício da liderança, pois somente com bons gerentes a guerra será perdida, pois são os líderes que motivam e impulsionam os soldados a se superarem, a transpor os desafios aparentemente intransponíveis.

kotter (1999) *apud* Diniz (2005, p.22) diz, que a maioria das organizações é supergerenciada e sublídada.

Para Hunter (2004, p. 15) "Gerência não é algo que você faça para os outros. Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos. **Você gerencia coisas e lidera pessoas.**"

Isso vale nos dias atuais, para funcionários/colaboradores de todos os níveis em organizações de todos os portes. E como isso pode ser mudado? Entende-se que através do desenvolvimento de *Líder Coach*, como será visto no próximo capítulo.

3 LÍDER COACH

O que é Líder Coach? Quem é o Líder Coach?

Trata-se do tipo de Líder que é fundamental na administração atual, o Líder Coach é aquele capaz de atrair seguidores, sem força, sem pressão, sem esforços maiores, é capaz de extrair de seus liderados o máximo, o Líder Coach é capaz de potencializar o resultado de seus liderados, ajudando-os 'aprender a aprender', se redescobrimo, e entendendo a si mesmo, descobrimo o seu eu, sua visão e missão tanto pessoal quanto dentro da empresa, de tal forma que os liderados sejam entusiasmados e apaixonados pelo que fazem, para Diniz (2005) "*O líder de amanhã é um excelente Coach.*"

Como dito por Welch *apud* Diniz (2005, p.29) "No futuro, pessoas que não forem Coaches não serão promovidas. Gestores que forem Coaches serão regra".

Segundo Diniz (2005, p. 29) Ser um líder Coach significa uma mudança brusca com relação ao comportamento da maioria dos líderes atuais. O Líder Coach lidera por meio de perguntas e não por meio de respostas, está em condição de igualdade com seus liderados, acredita que todos têm dentro de si um potencial ilimitado, além de conhecer e respeitar a missão, valores e objetivos de cada um de seus liderados.

Desenvolver pessoas ao ponto de se tornarem autônomas para exercerem os seus trabalhos com excelência é a ambição de qualquer líder. Equipes de alta performance são capazes de criar, gerar energia própria, solucionar problema em conjunto, levar uma empresa ao topo. Essas equipes necessitam de líderes diferenciados, que saibam exatamente como identificar e potencializar os talentos natos, desenvolver pontos fracos e dar todo suporte e apoio para que voem com asas fortes e independentes. (IBC 2016)

Os executivos precisam de conhecimentos e aptidões, bem como estarem preparados para enfrentarem situações adversas a medida que essas surgem, lidar com as incertezas do mundo corporativo, com funcionários problemáticos, ou iniciar um novo projeto de negócio tão urgente quanto surpreendente, precisa de argumentos factíveis. Segundo Goldsmith (2003) o Coach se encaixa perfeitamente nesse contexto, ao tempo que o *coaching* permite a evolução constante do executivo/do líder enquanto desempenha suas tarefas.

Para evoluir como líder é preciso estar aberto a mudanças, e ser comprometido consigo mesmo, essa evolução pode vir ser a transformação do líder em *Líder Coach*, e é aclamada há mais de uma década, mas ainda está caminhando a passos lentos em muitas organizações.

Segundo Diniz (2005, p. 17) "Ninguém evolui como líder sem mudar e essa mudança não acontece naturalmente, quando adquirimos um novo conhecimento. Acontece somente quando botamos o aprendizado em prática."

Para o ICB (2016) o *Líder Coach* é uma pessoa inspiradora, motivam seus colaboradores por seus exemplos e profissionalismo. A flexibilização e motivação são características bastante valorizadas, por isso, conquistam liderados leais, por sua capacidade de ouvir e aceitar suas contribuições sem imposições. O *Líder Coach* é bastante valorizado, por aliar o *Coaching* com o objetivo de desenvolver o potencial das pessoas contribuindo para o resultado da empresa.

Para Hunter (2004 p.15) "Exercer influência sobre os outros, que é a verdadeira liderança, está disponível para todos, mas requer uma enorme doação pessoal. E pena que a maioria dos cargos de liderança assuste as pessoas por causa do grande esforço necessário." Observa-se aqui, que essa é mais uma característica do Líder Coach, o de influenciar seus liderados.

O *Líder Coach* atrai seguidores, segundo Diniz (2005), inspira confiança as "cega" em seu seguidores. Têm credibilidade e confiança, seus liderados confiam em sua honestidade e não duvidam de seus objetivos.

Identifica-se o compartilhamento desse mesmo ponto de vista por Bernardinho (2006), quando faz a observação quanto a seus liderados, ou seja, suas equipes de jogadores/as de vôlei: "Eles podem eventualmente duvidar da minha forma de fazer as coisas, mas nunca da minha intenção."

A autoridade formal é concedida por uma posição ou cargo que exige submissão dos subordinados durante o mandato e dentro da competência estabelecida. As normas que norteiam essa posição são impessoais e delimitam o poder a ser usado sobre os

subordinados. A autoridade formal difere de liderança exatamente por sua natureza de imposição, pois a liderança exerce um poder de influência sobre as pessoas que permitem ser lideradas espontaneamente. (SILVA; CUNHA. 2013, P.101)

O *Líder Coach* sabe que é respeitado por sua autoridade e não por seu poder, pode ser dotado de empoderamento, mas não é seu poder que exerce influência sobre seus liderados. E qual a diferença entre poder e autoridade? Segundo Max Weber apud Hunter, (2004), "Poder: É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer." Enquanto: "Autoridade: A habilidade de

levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal."

A influência pode ser naturalmente formal devido a posição que o líder ocupa. Porém, apesar da posição conveniente que um administrador ocupa, nem sempre ele é um líder. Paradoxalmente, um líder pode surgir genuinamente em um grupo e pode por isso ser designado formalmente (ROBBINS, 2009). A mobilização causada não precisa necessariamente ser feita com a presença física do líder, até porque sua mensagem poderá perpetuar no tempo e continuar ganhando seguidores mesmo sem sua presença. (SIVA; CUNHA. 2013. p.100)

Para Hunter (2004), tanto liderança quanto autoridade, são habilidades, e observa ainda que, habilidades são características adquiridas, logo, qualquer pessoa pode adquirir liderança, assim como, autoridade, e ambas são características do Líder Coach.

Ao se tornar um *Coach* eficaz o líder adquire maior credibilidade com sua equipe e organização, tornando-se um agente de mudança, ao tempo que ajuda pessoas a se desenvolverem como profissionais, sendo formador de novos líderes e profissionais capazes de desenvolverem hábitos essenciais ao sucesso da organização. Goldsmith (2003 p. 63).

Segundo Hunter (2004, p.15), "liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter".

Logo, entende-se que para se trabalhar entusiasticamente é necessário também que esteja motivado e a capacidade de motivar seus liderados pode ser uma das habilidades adquiridas pelo *Lider Coach*.

4 MOTIVAÇÃO

Não é de hoje, que estudos são realizados visando entender as necessidades humanas e o que as motivam. Segundo Chiavenato (2003, p.173) *apud* Fernandes e Silva, (2011, p.8), "as necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa, determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações da vida".

As empresas querem profissionais motivados, mas nem sempre criam condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores a trazer interesse e satisfação ao trabalho. Ou seja, as organizações querem pessoas motivadas, mas não sabem como motivá-las, não sabem distinguir entre o que é a causa e o efeito do comportamento motivado. (CHIAVENATO, 2003, *apud* FERNANDES e SILVA, 2011, p.9)

Conforme Souza (2007, p. 95) "A motivação também está relacionada com o nível de maturidade psicológica do funcionário, que compreende a vontade mais a auto confiança. Estes dois componentes são fundamentais pra que o indivíduo possa estar motivado."

Chiavenato (2004, p.334) *apud* Fernandes e Silva (2011, p.10), completa que os fatores motivacionais são independentes, "o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional". A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais, ou seja, das atividades desafiantes e estimulantes desempenhadas pelos colaboradores. E a insatisfação depende dos fatores higiênicos, relativos ao ambiente de trabalho, salário, supervisão, todo contexto que envolve o cargo ocupado.

Para Spector (2002, p.198) *apud* Fernandes e Silva (2011, p.10), "a motivação é um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos". Assim, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar determinado objetivo ou meta, ou seja, motivação em seu sentido amplo resulta dos desejos das necessidades ou vontades que o ser humano tem de alcançar algo, da insatisfação que nos leva sempre à procura de um novo objetivo a cada realização concluída.

5 LIDERANÇA + COACHING = MOTIVAÇÃO

Segundo Chiavenato (2003, p.11). A motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. E a sua influência sobre seus colaboradores exige uma eficaz liderança e uma contínua motivação da equipe, funcionando como um impulsionador do comportamento humano. Logo, a administração deve buscar o que motiva o colaborador e criar um ambiente que possibilite a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais.

Compreende-se que o *coaching*, pode ser esse motor que move o colaborador a encontrar o que de fato o motiva, desenvolvendo competências e impulsionando-o a empenhar-se por conta própria e vontade ao atendimento de suas metas e objetivos, que também podem ser os da organização. Papel esse a ser desempenhado pelo *Líder Coach*, responsável pela condução do colaborador ao estágio motivacional desejado.

De acordo com Chiavenato (2004) *apud* Fernandes e Silva (2011, p.11), os líderes devem assumir a postura que lhes cabem, pois o sucesso e a sobrevivência da organização é responsabilidade de um líder. Entende-se que, para ser um líder bem sucedido, este deve ter a capacidade de comunicação, saber lidar com as relações interpessoais e trabalhar em equipe.

Segundo Stéfano (2005) *apud* Silva (2015, p. 69). "O líder que se deseja atualmente é aquele que mobiliza a equipe através do aprendizado contínuo. O *líder-coach* é, acima de tudo, aquele que proporciona desenvolvimento antes de cobrar *performance*.

Nas palavras de Silva (2015, p. 68)

Um líder, na atual conjuntura do mundo dos negócios, principalmente, deve possuir conhecimentos de coaching, necessariamente não precisa ser um profissional *coach* dentro da empresa para ser líder, mas o líder poderá utilizar os ensinamentos, as ferramentas do coaching como apoio à liderança. Podemos chamar isso de líder-coach.

Para Souza (2007, p. 37), "Mesmo gerentes e diretores, que ocupam níveis mais elevados da estrutura organizacional, aprendem mais observando os outros e com os erros."

E complementa: "Essa constatação não é a única justificativa para o *coaching*, mas só ela já seria suficiente para admitirmos a necessidade de se debruçar na cultura do *coaching*."

Para Goldsmith *et al* (2003) O *coaching* pode ser de natureza estratégica, pois ajuda alinhar organização e as pessoas que a envolvem. O *coaching* tem o poder de sensibilizar as pessoas a refletirem e agirem de uma forma mais intencional em prol a organização.

Em épocas de importantes mudanças organizacionais, o *coaching* normalmente fornece o impulso necessário para construir e motivar as equipes. O *coaching* de equipe ajuda a estabelecer e então transformar um conjunto de indivíduos em uma rede de negócios totalmente funcional. (GOLDSMITH *et al* 2003, p.47)

Id *Ibidem* - O coaching não é simplesmente um modismo passageiro, é perene e sustentável. O coaching tem o poder de transformar estratégia em realidade. O que conduz as organizações com capacidade de reação face a turbulência atual em contexto de um mundo globalizado, encontra-se no dialogo do coaching.

Em uma era em que a liderança está substituindo a gestão e o aprendizado está substituindo a instrução, o *coaching* está surgindo como a face acessível da estratégia. (...) O *coaching* Estratégico leva as pessoas, equipes e organizações de onde estão hoje para onde querem estar amanhã. O líder está comprometido em assegurar a existência e manutenção do processo de *coaching* e seu alinhamento com os resultados do negócio. (GOLDSMITH, 2003. p. 48/49)

Como visto até então, são inúmeros autores que compartilham idéias e pensamentos semelhantes, em épocas distintas mas que todos vêm ao encontro da transformação do Líder atual em *Líder Coach*, tornando o *Coaching* uma ferramenta essencial na liderança de equipes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na dinâmica existente no mundo globalizado, houve mudanças consideráveis, tanto para os líderes quanto para os liderados, em especial no tocante a forma de se conduzir equipes, necessitando então a transformação na forma de liderar equipes, que outrora era chamada de gerenciar e há muito tempo caiu em desuso, e que atualmente requer mudanças também na forma de liderança, buscando-se a transformação do *Líder Atual* em *Líder Coach*.

Ao longo das pesquisas através de inúmeras leituras dos mais variados autores e materiais disponíveis sobre o *coaching* foi se desenvolvendo a resposta a pergunta inicialmente formulada, com o entendimento de que o objetivo geral proposto no artigo foi atingido com base sólida.

Pergunta: *Para que o líder atual exerça uma gestão de liderança eficaz, faz-se necessário ser um Líder Coach, com a aplicação do Coaching em sua gestão de equipes?*

Objetivo geral: *Identificar os benefícios e a importância da utilização do Coaching no exercício da liderança.*

Ficou evidenciado que sim, é necessário que o líder atual faça uma auto análise e, além de passar por um processo de *coaching* - opcional, porém relevante - busque sua capacitação e sua transformação em *Líder Coach*, ou estará fadado a se tornar um líder medíocre, que não corresponda às expectativas de seus liderados nem da organização.

Um líder que não atende as expectativas, pode tornar-se frustrado e infeliz, sentir-se incapacitado, e passar esse sentimento de incapacidade também a sua equipe, quando na realidade possui capacitação técnica, necessitando então, aprimorar-se como líder, o que pode ser adquirido através de sua capacitação, adquirindo as habilidades necessárias a um *Líder Coach*.

Entende-se, resumidamente que o objetivo do *Coaching* é a maximização ou potencialização das competências do *coachee*, seu autoconhecimento e entendimento de sua missão na vida, aumento de performance e superação de metas: pessoal, de equipe e organização, cujos resultados positivos, são obtidos através da parceria *coach* e *coachee*, que são trabalhados através das técnicas e ferramentas certas para cada situação/processo de *coaching*, sendo seus benefícios imensuráveis e de grande importância tanto para *coachee*, *coach* e empresa.

Conclui-se ainda que as organizações devem sempre estar preparadas para mudanças repentinas de rota, de atitude e de direção, devendo para isso possuir um alinhamento

estratégico não somente de produtos/serviços e mercado, mas em especial quanto ao desenvolvimento de pessoas, através das quais se busca atingir as metas e objetivos da empresa, sendo esse ponto onde a liderança deve ser exercida com maestria, onde o papel do *Líder Coach* é de suma importância, de modo a identificar as necessidades dos colaboradores, seus objetivos pessoais e metas, buscando o desenvolvimento de competências que satisfaçam as suas necessidades e as da empresa, através da aplicação do processo de *coaching de equipes*.

Enfim, as pesquisas não devem parar, as informações aqui prestadas são muito limitadas, tendo em vista a delimitação de espaço para o tipo de trabalho *Artigo*, sendo relevante a continuidade do mesmo, com mais estudos, pesquisas e realização de questionários, enquetes, entrevistas entre tantas outras ferramentas, visando melhor entendimento do tema e sua disseminação.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Karen Santos. **Coach: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão**. Dissertação: Mestrado Profissional em Administração. Fundação Dr. Pedro Leopoldo-FPL. Pedro Leopoldo, 2013. 113 p.

BERNARDINHO, Bernardo Rocha de Resende. **Transformando Suor em Ouro**. Rio de Janeiro: Sextame, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003, 4ª ed.

_____. Ebook - Carreira de Sucesso de Sociedade Brasileira de Coaching, disponível em < <https://suficienciacontabil.com.br/2014/09/24/carreira-de-sucesso-ebook-gratuito/>> acesso em 13/11/2016.

FERNANDES, Kely Ariane Silva e SILVA, Pedro Henrique. **A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO**: Estudo de caso em um concessionário da cidade de Montes Claros / MG. Faculdades Integradas do Norte de Minas - FUNORTE. Curso de Graduação em Administração. Projeto. Minas Gerais. 2011. Disponível em <<https://professorrobertocesar.files.wordpress.com>>.

MARQUES, Romero e MANFROI, José. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. Apostila da Pós Colching e Liderança. Educação a distância. Parceria Universidade Católica Dom Bosco, 201?.

SILVA, Teodomiro Fernandes da. **Liderança**. Apostila da Pós Colching e Liderança. Educação a distância. Parceria Universidade Católica Dom Bosco, 201?.

SOUZA, Paulo Roberto Menezes de. **A nova visão do coaching na gestão por competências**: A integração da estratégia. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SILVA Paula Querino da; CUNHA Vitor Alberto Lucini da. **E AGORA? O LÍDER SOU EU!** Uma Análise Para Os Líderes Em Início de Carreira, À Luz Dos Pensadores Modernos Da Administração. Revista de Iniciação Científica da Ulbra. Canoas N° 11. p. 99 a 110. Ano 2013.

_____. (fonte: <<https://pensador.uol.com.br/frase/NTk4ODg0/>> acesso em 20/01/17).

_____. (fonte: <<http://www.slacoaching.com.br/beneficios-do-coaching>> acesso em 02/05/17).

Recebido para publicação em agosto de 2018
Aprovado para publicação em agosto de 2018