**COACHING: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA LIDERANÇA**

Daliane Mara dos Santos Silva[[1]](#footnote-1)

Patricia Aparecida Peixoto

Suellen Danubia da Silva

Ricardo David Lopes[[2]](#footnote-2)

**Resumo:** A mudança que o mercado globalizado atrai obriga as organizações a se readequarem constantemente. É preciso buscar novas habilidades, conhecimentos e técnicas que auxiliam na busca por resultados e tornam a organização mais competitiva. Entre outras medidas adotadas para enfrentar o desafio da sobrevivência no mercado, criar novas perspectivas de trabalho através de novos conhecimentos e habilidades passou a ser o diferencial nas organizações de sucesso. Diante desta tendência que permeia o cenário organizacional, as velhas teorias de gestão e liderança não conseguem suprir as novas necessidades e, assim, abrem espaço para novos conceitos e formas eficientes de atingir os objetivos. Surge então um estudo que avalia a liderança exercida através do processo coaching (treinador), uma ferramenta gerencial para as organizações. Estudos apontam a liderança baseada nos princípios do coaching como uma nova tendência nos modelos de gestão. Este artigo pontua reflexões sobre a liderança, a figura líder, destacando a importância do método coaching, com o intuito de criar novas perspectivas dentro do ambiente organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE**: coaching; liderança; líder coach.

# 1. INTRODUÇÃO

Com a grande competitividade as organizações possuem a necessidade de buscar um diferencial que as mantenham vivas no mercado, um alinhamento estratégico que envolva não só posicionamento de produtos e mercado, como pessoas e desenvolvimento para alcançar as metas desejadas. O segredo está em saber trabalhar e desenvolver pessoas, algumas organizações já entenderam que os colaboradores é o principal elemento que leva ao sucesso, pois eles são a própria empresa, seu trabalho e empenho é que garantem a sobrevivência da organização. A liderança é dentro dessa conjuntura apresentada, um mecanismo vital capaz de sustentar a relação empresa/colaborador, por isso, é necessário o líder estar preparado para que conquiste sua equipe e lidere de modo proativo, ou seja, ele precisa ter conhecimento e técnicas que irão auxiliá-lo a gerenciar de maneira eficiente.

O líder de hoje trabalha em um ambiente que muda a todo instante e necessita estar preparado e consciente de seu papel, ele precisa ser um agente de mudanças dentro da organização, ao contrário do considerado líder de algum tempo atrás, que buscava manter e controlar o que já estava pronto. Para os gestores dessa época o ambiente nunca mudaria, pois acreditavam que assim como a organização, o mercado continuaria estagnado. E embalados por este pensamento foram apanhados de surpresa ao perceberem que o mercado globalizou e trouxe muitas mudanças, que seriam agora uma constante. Todo esse contexto que se desenhou ditou os modelos do novo líder, aquele que gosta de desafios, está sempre disposto a mudar, busca o seu próprio desenvolvimento e incentiva as pessoas de sua equipe a também desenvolverem- se.

Krausz (2007) aponta que entre as medidas adotadas para enfrentar este novo desafio do mercado é criar novas perspectivas de trabalho através de novos conhecimentos e habilidades. Surge então um estudo que avalia a liderança exercida através do processo coaching (treinador), uma ferramenta gerencial para as organizações.

O coaching é um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado, seja ele o de adquirir competências e/ou produzir uma mudança especifica. Não significa apenas um compromisso com os resultados, mas sim com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento e sua realização (PORCHÉ; NIEDERER, 2002).

Através do processo de coaching novas competências surgem, tanto para o coach

(aquele que treina e desenvolve) quanto para o seu cliente, o coachee (aquele que é treinado passando pelo processo de desenvolvimento), não só apenas em termos de competências ou capacidades específicas, das quais um bom programa de treinamento poderia dar conta perfeitamente. Coaching é mais do que treinamento, o coach permanece com a pessoa até o momento em que ela atingir o resultado. É dar poder para que a pessoa produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados (CHIAVENATO, 2002).

O termo coaching é bastante difundido nas organizações, tendo se tornado uma saída estratégica para as empresas, uma vez que possibilita a formação de equipes de alta performance, atuando em função dos resultados esperados e ajustando- se às exigências do mercado.

Este artigo busca compreender como o coaching pode contribuir para que o processo de liderança se torne mais eficiente e proporcione desenvolvimento para o líder e sua equipe, buscando assim, maximizar o potencial de cada pessoa.

Desta forma, visa promover uma compreensão geral e um amplo panorama sobre a relevância e a importância de se ter um líder coaching dentro das organizações e seus respectivos objetivos, bem como explorar as tendências do coaching que estão redefinindo o papel dos funcionários em suas empresas transformando-os, cada vez mais, em facilitadores e gestores responsáveis em suas ações e suas consequências.

# 2. METODOLOGIA

Para entender como um coaching contribui para o processo de liderança dentro da organização e seus benefícios para os colaboradores e líderes, foi realizado um estudo bibliográfico onde foram consultados livros específicos da área, artigos científicos, sites e outras fontes de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica consiste no exame da leitura científica, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado tema.

De acordo com Lakatos (1985, pg 47), pesquisa bibliográfica é aquela “elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet”.

# 3. CONCEITO DE LIDERANÇA

Liderança é a capacidade e habilidade de liderar pessoas. Liderar é fazer junto, indo à frente. É ter a percepção do todo e fazer com que pessoas convirjam para a ação de um objetivo, utilizando da melhor forma possível as capacidades e habilidades de cada um, em prol do bem comum.

De acordo com Soto (2002) a palavra liderança está associada à função de líder que significa capacidade de liderar, na forma de denominação firmada no prestígio pessoal e acolhida pelos dirigidos. O conceito de líder se refere a um processo que motiva as pessoas a colaborarem na direção dos seus objetivos.

Para Tejon (p. 17, 2006), a liderança é um leme, ou seja, a direção fundamental para a organização, capaz de orientá-la para a rota do sucesso ou leva-la a um naufrágio.

Líderes buscam resultados, ou melhor trazem resultados, são pessoas que fazem acontecer, que percebem a oportunidade e conseguem mudar. Para Tejon (2006, p. 19):

“Liderar significa atuar consciente da sua capacidade de transformar o mundo externo. Observa-se que liderança são atitudes, ações que geram renovação, distante um pouco do discurso e mais visível nos comportamentos”. O líder é inovador, um ser atento ao ambiente em que atua, que consegue através de sua capacidade atingir metas, mas além de ser atuante ele precisa tornar sua equipe atuante, neste caso, liderança é tornar as pessoas engajadas e preparadas para atingir objetivos. “Liderar exige que, além de ser bom no que faz, você consiga que outros sejam bons em suas funções”. (TEJON, 2006, p.49).

# 4. A ORIGEM DO COACHING

Co[aching](http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/coaching-conceito-e-significado/) 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.

Por volta de 1850, o termo “coach” passou a ser atribuído a professores e mestres de universidades com o significado de tutor, a pessoa responsável por auxiliar os estudantes na preparação de testes e exames. Na essência, o termo ainda tinha o mesmo significado: de pessoa que conduz seu passageiro para o local desejado.

Em 1950 foi utilizado pela primeira vez para fazer referência à habilidade de gerenciamento de pessoas. Foi aí que surgiram as primeiras técnicas de desenvolvimento pessoal e humano, valorizando as competências individuais e relaciona-as a um processo de evolução contínua. (IBC, 2015).

A essência do coaching está em fornecer suporte para que o indivíduo aprimore, se transforme e evolua. Assim como, auxilia-lo a seguir na direção certa para seu estado desejado. O processo de coaching cria consciência, potencializa a escolha e leva à mudança.

(IBC, 2016).

# 4. 1 TIPOS DE COACHING

O Coaching é uma metodologia flexível, que pode ser adaptada a diversos mercados. Isto porque a metodologia abrange diversas técnicas e ferramentas voltadas para o desenvolvimento humano, seja no campo pessoal ou profissional.

## 4.1.1 Coaching Executivo

Trata-se do aumento de competências identificadas como chaves para o aperfeiçoamento profissional. É possível afirmar também, segundo Krausz (2007) que é um aprimoramento pessoal, uma vez que o executivo aprende a fazer uma liderança de si mesmo. A empresa de uma forma geral é favorecida com o coaching, por esse representar um caminho de transformação organizacional através do alinhamento individual e coletivo com o foco no futuro desejado.

O coaching de executivos é um processo individualizado de desenvolvimento de liderança que otimiza a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais a curto prazo e a longo prazo. (STERN,2004).

## 4.1.2 Coaching de Vida

Desempenha uma consultoria individual com seu cliente com a finalidade de criar satisfação e um senso de realização na vida. Porché e Niederer (2002) ressaltam que uma grande parte das pessoas procuram coaching de vida numa fase em que já estão bem encaminhadas, porém, ainda desejam investir em si mesmas para usufruir plenamente do seu potencial, criando dessa forma, excelência.

O coach procura explorar suas potencialidades, fortalecer a autoestima, descobrir o que realmente é importante para sua vida e o auxilia no desenvolvimento de um plano de ação, trazendo à luz algumas questões para resolução dos conflitos trazidos pelo consulente.

## 4.1.3 Coaching de Equipe

No Coaching de Equipe o foco está na equipe como um time, e não nas competências e habilidades do indivíduo especificamente, como é feito no Coaching executivo. O objetivo principal desse processo é fazer com que os times funcionem efetivamente no que tange à colaboração entre membros da equipe alinhando com os objetivos estratégicos da empresa e entre os indivíduos da equipe, qualidade do trabalho realizado e com o melhor retorno financeiro possível para a organização.

O processo de coaching de equipes promove a qualidade da comunicação tanto dentro do grupo como entre e os participantes (CLUTTERBUCK,2008).

# 4. 2 Coaching e sua Importância na Organização

Chiavenato (2002) lista os principais indicadores da importância de coaching numa organização:

* Necessidade de um sistema que promova a inovação e acelere os resultados;
* Necessidade de aumentar a eficácia do recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos;
* Necessidade de aumentar os resultados dos programas atuais de melhoria da qualidade;
* Desenvolvimento de uma cultura organizacional mais forte, saudável e adaptável;
* Criação de um sistema de desempenho gerencial que seja aplicável a toda a organização e que tenha significado real para os membros da organização;
* Necessidade de um processo para estimular a criação de visão e a tomada de decisão;
* Incremento da comunicação organizacional e da eficácia das equipes;
* Fomento da responsabilidade compartilhada pelo sucesso da organização.

Para sobreviver num mercado e ambientes cada vez mais competitivos, as organizações precisam melhorar o desempenho, crescer, inovar e se reinventar continuamente. E este processo não é simples, precisa de determinação e liderança visionária. Partindo do topo da organização, e toda sua equipe. E o coaching pode ajudar muito nesse processo.

# 5. LÍDER COACH E SEUS OBJETIVOS

O Coaching é uma ferramenta que pode auxiliar no processo de desenvolvimento de líderes dentro da organização, pois tem por objetivo desenvolver a pessoa para que ela possa atuar da melhor forma possível. Ele se torna um apoio para que o líder desenvolva seus potenciais profissionais e humanos, e esse conhecimento reflete no ambiente organizacional, favorecendo a aprendizagem e o crescimento de todos os membros da equipe.

Segundo TUCCI (2016) “o líder coach acredita e investe no potencial humano. Ele tem ciência de que as pessoas geralmente são bem menos do que poderiam ser e aplica-se a desenvolver a habilidade de estimulá-las a ser o melhor do que puderem ser”.

Um dos objetivos do coaching nas organizações é realmente fazer com que os colaboradores conheçam novas maneiras de negociar, de crescer, de aplicar estratégias, pois as pessoas estão sempre acostumadas a não mudar atitudes que dão certo, mas às vezes é necessário mudar até mesmo para saber que existem opções de sucesso. Primeiramente este tipo de mudança causa um desconforto, entretanto é reconhecido posteriormente que aumentaram as possibilidades de alcançar um objetivo. (ARAUJO, 1999).

Estes líderes acreditam que o sucesso da sua gestão não está somente no alcance de resultados financeiros, mas também no desenvolvimento e na aprendizagem de seus colaboradores. Quando se é possível incorporar esta prática na cultura da empresa cria-se um círculo virtuoso dentro da organização, pois os empregados se sentem mais satisfeitos, melhoram seus desempenhos operacionais e consequentemente atingem uma melhor satisfação dos clientes e uma posição de destaque no mercado.

# 6. COACHING: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA LIDERANÇA

As organizações cada vez mais possuem a necessidade de ter um alinhamento estratégico que envolva, não só posicionamento de produtos e mercado, como pessoas e desenvolvimento para alcançar as metas desejadas. Com isso, alinhar caminhos, preparar e acompanhar pessoas, numa visão integrada de resultados coletivos tem sido um grande desafio para as lideranças (PRAHALAT, 2000).

O coaching na liderança é um processo muito focado, no qual o gestor orienta o seu colaborador no desenvolvimento do seu desempenho, empregando metas claras para criar alvos mensuráveis (PORCHÉ; NIEDERER, 2002).

A tendência é que líderes foquem a sua atuação no desenvolvimento de pessoas, levando em conta seus interesses, motivação e talentos com as metas e direcionamento da organização. Direcionar essas ações a fim de atingir estes objetivos e dar sua contribuição é uma questão de descoberta e o Coaching chega para auxiliar o profissional neste processo de descoberta.

Segundo Chiavenato (2002) o Coaching é uma ferramenta, um instrumento gerencial que se utiliza de técnicas não diretivas para estimular o executivo a refletir sobre seu comportamento ou decisões, levando-o a escolher a melhor alternativa para uma determinada situação de trabalho. Visa orientar e otimizar o desenvolvimento da carreira executiva e o aperfeiçoamento pessoal.

**6.1**  **O Coaching como modelo de liderança diminui a pressão sobre os liderados.**

 O Líder Coach tem como ponto de partida o respeito incondicional pelo liderado enquanto ser humano. Isto é natural e imediatamente percebido pelo liderado, seja de uma forma consciente ou inconscientemente, o que diminui a incompatibilidade e as barreiras ao exercício da liderança por parte do Líder Coach, melhorando e solidificando, desta forma, a relação de liderança.

**6.2** **O Coaching como modelo de liderança diminui a pressão sobre o líder.**

O chefe muitas vezes entendia que ele, e nada além dele, era a única coisa que separava a organização para a qual ele trabalhava do mais completo caos: este tipo de pressão psicológica por vezes cobrava algum preço, seja emocional, ou mesmo em termos de saúde física. O modelo de liderança baseado no Coaching, ao diminuir a pressão sobre o Líder, não só contribui para o aumento de sua qualidade de vida, como também libera a atenção do Líder para aquilo que realmente é da sua competência: o ganho imediato é uma liderança mais focada em resultados e na geração de valor para o negócio. (RH, 2015).

Uma pesquisa feita durante o 27º CBTD (Congresso Brasileiro de Treinamento & Desenvolvimento), realizado em 2012, pelo Instituto Brasileiro de Coaching – IBC - entre 266 gestores e profissionais das áreas de Treinamento & Desenvolvimento e Educação Corporativa das maiores empresas do país, apontou que 100% desses profissionais consideram o coaching como uma metodologia efetiva para o desenvolvimento de lideranças. O IBC acredita que o processo de coaching é capaz de fornecer base e conhecimento para que o Líder Coach possa exercer seu comando de forma eficiente e produtiva, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal. O líder diferenciado não prioriza apenas os resultados, mas também a qualidade nas relações interpessoais e vê sempre novas possibilidades na evolução para si e para seus liderados. Esse tema evidencia-se quando se constata que 83% dos entrevistados disseram acreditar que o que há de mais importante em um líder é o foco nas pessoas e não só nos resultados.

A pesquisa também aponta a grande necessidade das empresas investirem em seu capital humano, já que 97% dos profissionais que participaram da pesquisa consideram que existe escassez de líderes do mercado e que 74% deles, que comandam suas empresas, não estão preparados para reter e desenvolver talentos. Além disso, quase 70% acreditam que os profissionais que ocupam os cargos de liderança não estão preparados para dar e receber feedback. Entre os entrevistados, a pesquisa ainda revelou que 33% das pessoas acreditam que a principal competência que um líder precisa ter é uma comunicação efetiva com a sua equipe.

O coaching é considerado hoje a metodologia mais poderosa para o desenvolvimento de lideranças e a retenção de talentos. Contudo, apenas 20% dos participantes da pesquisa afirmaram que os líderes de suas respectivas empresas utilizam o coaching como Filosofia de Liderança. O líder deve ser agregador, deve compartilhar suas experiências e seus conhecimentos, para que, dessa forma humanizada, o Líder Coach use efetivamente as ferramentas do coaching para impulsionar a evolução dos colaboradores e, consequentemente, alcance os resultados esperados da empresa.

Dados da pesquisa revela que:

* 100% dos profissionais de Treinamento & Desenvolvimento e Educação Corporativa consideram o coaching como uma metodologia efetiva para o desenvolvimento de lideranças;  83% acreditam que o que há de mais importante em um líder é o foco nas pessoas e o coaching é a ferramenta que existe de mais efetiva para desenvolver pessoas;
* 97% consideram que existe escassez de líderes e, por isso, há uma grande necessidade das organizações em desenvolver seus líderes e preparar futuras lideranças;
* 74% afirmam que os líderes de suas empresas não estão preparados para reter e desenvolver talentos;
* E apenas 20% afirmam que o coaching é utilizado em suas empresas como Filosofia de Liderança, ou seja, as empresas que têm os seus líderes com habilidades de coching possuem um diferencial extremamente competitivo. (IBC, 2016).

# CONCLUSÃO

Este artigo fundamentou dimensionar a importância de se ter um profissional coaching dentro das organizações, mapeando suas características, e seus objetivos como forma de liderança e seus benefícios de trabalhar em uma empresa cujo seus líderes são coach.

O instrumento coaching auxilia o líder a desenvolver suas competências e de seus colaboradores, proporcionando o aumento da capacidade de lidar com as emoções e com conflitos.

O papel do líder- coach é se tornar um parceiro que possa proporcionar a aprendizagem e o desenvolvimento de competências e que possibilite dar as ferramentas necessárias para a execução do plano de ação. O líder coach é alguém que apoia a sua equipe, em busca do atingimento dos resultados propostos, através da sua capacidade de questionar as crenças e padrões de comportamento individuais, de forma a maximizar os resultados de cada um e desmitificar algumas crenças que possam diminuir as resistências e aumentar a capacidade de produção de seu colaborador.

Ao fim deste trabalho chega à conclusão que a liderança baseada nos princípios do coaching é um modelo de grande eficiência para as organizações, o líder coach estabelece uma liderança de auto nível, responsável por manter a perpetuação e expansão das empresas. E além de resultados organizacionais ressalta-se a preocupação com as pessoas, tanto no âmbito profissional como também no pessoal, crescimento, desenvolvimento, cooperação, generosidade, inovação, motivação são palavras que fazem parte da rotina na relação do líder coach e liderados. Os princípios do coaching inseridos no processo de liderança privilegiam relações de cooperação, de desenvolvimento e crescimento mútuo, favorecendo as pessoas e a organização.

# REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. Coach: um parceiro para o sucesso. São Paulo: Editora Gente, 1999.

CHIAVENATO, I.; Construção de Talentos. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CLUTTERBUCK, D. Coaching eficaz: Como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: Editora Gente, 2008.

IBC- Instituto Brasileiro de Coaching. Pesquisa sobre Coaching & Liderença [S.L]: 2016.

Disponível em:

<http://www.rh.com.br/Portal/arquivos/IBCCoaching/Pesquisa\_IBC\_Coaching\_Lideranca.pdf > Acesso em: 23 out. 2016

IBC- Instituto Brasileiro de Coaching. Qual é a Origem do Coaching?. [S.L]: 2015. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/qual-origem-coaching/> Acesso em: 22 out. 2016

IBC- Instituto Brasileiro de Coaching. O que é e o que faz um Coach?. [S.L]: 2016. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-faz-um-coach-2/?utm expid=4231249710.it15tgNSvGSGgn7T2tksA.0&utmreferrer=https%3A%2F%2Fwww,googl e.com.br%2F. Acesso em: 03 mai. 2016

KRAUSZ, R.; R. A conquista da liderança. São Paulo: Editora Nobel, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.: Fundamentos de Metodologia Cientifica. São Paulo. Ed. Atlas, 1985. O’Neill, Mary Beth. Treinando Executivos. São Paulo: Futura, 2001.

PORCHÉ, G.; NIEDERER, J.; Coaching. O apoio que faz as pessoas brilharem. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

PRAHALAT, C.K. Preparando para liderança. In: The Peter Drucker Fundation (Org.). Liderança para o século XXI. São Paulo: Futura, 2000.

RH Portal. Não basta ser líder, tem que ser Coach. [S.L]: 2015. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/no-basta-ser-lder-tem-que-ser-coach/> Acesso em: 09 out. 2015.

SOTO, E.; Comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 2002.

STERN. L. R. Executive Coaching: A Working Definition. Consulting Psychology Journal: Practive and Research, v. 56, n. 3.p.154- 162, 2004.

STÉFANO, R. D. O Líder- Coach: Líderes criando Líderes. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005.

TEJON, J.; L. Liderança para fazer acontecer. São Paulo. Gente, 2006.

TUCCI, C.; Coaching para Liderança: a filosofia do sucesso pessoal e profissional/ Coord.

Andréia Roma e Beto Chaves. São Paulo: Editora Leader, 2016.

1. Alunas do 8º termo A do curso de Administração da Faculdade Futura de Votuporanga. Votuporanga: Futura, 2016. [↑](#footnote-ref-1)
2. Orientadores do curso de Administração da Faculdade Futura de Votuporanga. Votuporanga: Futura, 2016. [↑](#footnote-ref-2)