

CONTRIBUIÇÕES DO COACHING PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA¹

Jennypher Rodrigues Aguiar

RESUMO

A liderança é fator imprescindível para o contexto organização e sucesso das organizações. Isso porque, o papel do líder é o de estimular, motivar, guiar o grupo ou equipe aos objetivos da organização. É diante dessa realidade que este trabalho buscou discorrer sobre a relação do *coaching* com o exercício da liderança, de que modo um processo potencializa o outro. Por se tratar de revisão bibliográfica, o intuito aqui é caracterizar e descrever. Realizar resgate histórico dos termos, em especial de *coaching* e de liderança e após isso correlacioná-los, de modo à melhor compreender como estes processos interagem entre si e os benefícios advindos de tal interação. Busca-se, com este trabalho, corroborar a atuação do *coaching* como potencializador, desenvolvedor, processo de grande valia ao desenvolvimento e exercício da liderança e, conseqüentemente, ao alcance de metas e objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Coaching. Liderança. Líder.

ABSTRACT

Leadership is an essential factor in the organization and success of organizations. This is because the role of the leader is to stimulate, motivate, guide the group or team to the objectives of the organization. It is in the face of this reality that this work sought to discuss the relationship of coaching with the exercise of leadership, how one process potentiates the other. Because it is a bibliographical review, the purpose here is to characterize and describe. Carry out a historical rescue of the terms, especially coaching and leadership terms and then correlate them, in order to better understand how these processes interact with each other and the benefits of such interaction. With this work, the aim of this work is to corroborate the performance of coaching as a promoter, developer, a process of great value to the development and exercise of leadership and, consequently, to the achievement of organizational goals and objectives.

Key Words: Coaching. Leadership. Leader

INTRODUÇÃO

Apesar de ser um conceito que remota ao século XV (BLANCO, 2006 apud CAMPOS; PINTO, 2012), o *coaching* ainda é um conceito que precisa ser desmistificado,

¹Trata-se de uma revisão bibliográfica de cunho descritivo. Tem por objetivo caracterizar os conceitos de *coaching* e liderança e correlacionar os processos, de modo a melhor compreender como eles interagem entre si e como o *coaching* potencializa o exercício da liderança.

principalmente ao que se deve às confusões que são feitas entre ele, *mentoring* e *counseling*. Sua área de abrangência é grande, mas o foco principal deste trabalho é o contexto organizacional. Assim como a abordagem ao conceito e exercício de liderança – o foco principal é sua aplicação no contexto organizacional, mas não de forma limitada a ele.

As organizações precisam de líderes, precisam desse ser que impulsiona, conquista e consegue fazer com que os subordinados/colaboradores/liderados trabalhem de forma prazerosa, produtiva. Sim, colaboradores motivados e que possuem em si o sentimento de valorização e reconhecimento por parte da organização e colegas de trabalho produzem e rendem mais, e de forma mais eficiente (ARAUJO, 2006 apud NORO, STÜKER; OLIVEIRA, 2014).

Há vários tipos de liderança e conseqüentemente, vários perfis são exigidos. Mas o intuito aqui é apresentar como o *coaching* favorece o desenvolvimento de habilidades comumente exigidas nesses perfis, que levam, por sua vez, à prática, ao exercício. Em outras palavras, se o *coachee* desenvolve em si a habilidade de liderar ele passa a agir como um líder.

Diante dessa realidade, optou-se por desenvolver este trabalho tendo como foco a relação entre o processo de *coaching* e o exercício da liderança. Faz-se necessário antes, esboçar de forma descritiva os conceitos isolados e posteriormente correlacioná-los. Assim, este trabalho é de cunho descritivo e baseia-se em pesquisa bibliográfica sobre o tema. Está estruturado em introdução; referencial teórico sobre *coaching* – abrangendo termos correlacionados como é o caso de *counseling* e *mentoring* -, liderança e por fim a associação entre o *coaching* enquanto processo e a liderança enquanto exercício. As considerações finais e referências seguem após o referencial teórico.

CONCEITUALIZAÇÃO DO TERMO COACHING

O processo de *coaching*, hoje muito utilizado no contexto organizacional teve sua origem no

século XV na região onde atualmente é a Hungria, mais especificamente na cidade de *Kocs*. Em *Kocs*, foi desenvolvido um meio de transporte que gerou a palavra húngara *Kocsi*. Essa palavra foi traduzida para o alemão como *Kutsche* e para o francês antigo como *coache*. O meio de transporte assemelhava-se a uma carruagem e foi tornado-se popular por toda a Europa. Logo a palavra *coache* foi associada ao veículo e, mais tarde, relacionada às figuras do guia, tutor, instrutor e treinador (CAMPOS; PINTO, 2012, p. 17).

Apesar das diferentes abordagens acerca do *coaching* e seu surgimento é possível destacar aspectos comuns entre alguns autores, que seriam eles: o *coaching* ser um termo inglês e relacionado aos esportes e o *coach* ser sinônimo de carruagem, “um veículo que leva

alguém a direção que este deseja ir” (CLUTTERBUCK, 2008; CHIAVENATO, 2002 apud GARCIA, 2011, p. 21).

Seu caráter esportivo se dá pelo fato de que nos esportes o *coach*, entendido como treinador, “prepara seus atletas rumo a novos padrões de comportamento, de superações e disposição emocional a fim de seguir em direção aos objetivos a serem alcançados” (WOLK, 2008 apud GARCIA, 2011, p. 21).

Assim, enquanto processo que pode e é aplicado no contexto organizacional o

coaching está pautado no comprometimento do *coach* (profissional que facilita/coordena o processo de *coaching*) em apoiar e ajudar o *coachee* (é a pessoa que recebe o *coaching*) a fim de que este alcance determinado resultado e, também, produza novas competências (GARCIA, 2011, p. 21).

Segundo Araújo (1999 apud GARCIA, 2011) não se trata apenas sobre alcançar resultados previamente acordados e fixados, mas também do desenvolvimento do *coachee* enquanto pessoa. Por isso, o *coaching* é também um processo de aprendizagem e ganho múltiplos, onde o *coachee* é auxiliado e estimulado a se desenvolver e superar os obstáculos para assim alcançar seus objetivos, não só profissionais mais de vida e o *coach* tem a oportunidade de no processo rever e avaliar sua postura profissional, além de poder se sentir útil ao *coachee*.

Para Gallwey (apud COSTA, 2012), *coaching* é “desbloquear o potencial de uma pessoa para maximizar a sua *performance*, ajudando-a a aprender com seus próprios processos” (p. 1).

Segundo Costa (2012) a essência do *coaching* está no desenvolvimento de uma autoconsciência, assim como a consciência do meio em que se está inserido, e no corresponsabilização de agir conforme essa consciência. Segundo a autora, essa consciência de si e do meio dá ao *coachee* o poder de decisão e, conseqüentemente, de ação. E são as ações que levam aos resultados.

Enquanto isso, a Federação Internacional de Coach [ICF] (2000), *coaching* diz da parceria constante que busca auxiliar o cliente a alcançar seus objetivos e que, além disso, amplia sua aprendizagem e aprimora sua *performance* diante das atividades executada (apud SILVA, 2010).

Já para o Instituto de Coaching Integrado [ICI] (2009), *coaching* é um processo que busca desenvolver no cliente habilidades que permitam a ele alcançar suas metas (apud SILVA, 2010).

Dessa forma, é um processo colaborativo, onde o *coach* não controla o *coachee*, mas coloca-se à disposição dele a fim de ensiná-lo a aprender, a desenvolver seu potencial, fomentando o desejo ininterrupto de melhorar e se desenvolver (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

Coaching não significa comprometer-se apenas com resultados, mas com a pessoa como um todo, com a sua realização e o seu desenvolvimento. Por meio do processo de *coaching*, novas competências e possibilidades de aprendizagem surgem, tanto para o *coach* quanto para seu colaborador. *Coaching* é mais do que treinamento, o *coach* permanece com a pessoa até ela atingir o resultado. Sua função é de lhe dar poder para que ela produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzem em resultados. *Coaching* é, essencialmente, *empowerment*. Dar poder para que o outro adquira competências, produza mudanças específicas em qualquer área da sua vida ou até, e principalmente transforme a si mesmo (ARAUJO, 1999, p. 26 apud GASPAR; PORTÁSIO, 2009, p. 32).

Em outras palavras, o *coaching* é um processo em que o *coach* (treinador) da assistência ao *coachee* (cliente) para que este alcance seus objetivos (DOWNEY; 2010 apud Garcia, 2011).

Segundo Verspieren (s.d.), “acompanhar não significa adiantar e nem indicar o caminho, nem conhecer a direção que vai tomar; significa caminhar a seu lado, dando liberdade para escolher o caminho e ritmo dos passos” (apud COSTA, 2012, p. 2).

É um processo onde o foco não é o controle do *coachee* ou grupo, mas sim o desenvolvimento e crescimento deles (ARAUJO, 2006 apud NORO, STÜKER, OLIVEIRA, 2015). E está voltado principalmente para a "formação de competências que conduzem a determinados resultados (KUAZQUI, 2006 apud NORO, STÜKER, OLIVEIRA, 2015, p. 8). Ele permite que o *coachee* descubra processos e técnicas que funcionam consigo, de modo que possa reproduzi-los futuramente com maior autonomia. Assim, o *coach* é um facilitador do processo (COSTA, 2012).

COACHING, MENTORING E COUSELING

Por haver várias abordagens quanto ao conceito de *coaching*, surge assimilações e conseqüentemente confusões com outros termos.

Dentre esses termos, destaca-se aqui o de *mentoring* e *counseling*

Coaching, como visto acima é um processo que busca alcançar objetivos acordados previamente entre *coach* e *coachee*. É um tipo de treinamento, mas que não se limita a um, devido à abrangência de sua atuação (SILVA, 2010).

Segundo Gallwey (2004 apud SILVA, 2010) o *coaching* tem por objetivo

liberar o potencial existente dentro de uma pessoa para que ela maximize seu desempenho. Nesse enfoque, o papel do *coach* é estimular a pessoa para que seu potencial aflore. Ou seja, é mais ajudá-la a aprender em vez de simplesmente, treiná-la ou ensiná-la. É estimulá-la para a descoberta de novas trilhas, de forma espontânea e natural (p. 303).

Observa-se assim que o coach não precisa possuir conhecimentos específicos à área de atuação do *coachee*, mas sim auxiliá-lo no alcance de seus objetivos, sejam eles profissionais ou outros (SILVA, 2010).

No que se refere ao *mentoring*, Kram e Isabella (1985 apud SILVA, 2010) o apresenta como um processo onde o mentorado (quem deseja aprender) é assessorado por um mentor (pessoa mais experiente) que o auxilia em seu avanço profissional e de carreira.

Assim, para Silva (2010) “o foco do trabalho do *mentoring* é a preparação do profissional mais jovem para avanços na sua carreira, embora o seu desenvolvimento pessoal também permeie todo o processo” (p. 302). O mentor pode ser entendido como profissional especializado na área de interesse do mentorado que busca repassar seus conhecimentos a este.

Já o termo *counseling* é mais utilizado na área clínica, podendo ser traduzido como aconselhamento psicológico (PINCHOT; PINCHOT, 2003 apud SILVA, 2010). No entanto, vale advertir que existem dois tipos de *counseling* – o de carreira e o emocional. Um, restringe-se ao planejamento estratégico da carreira e o outro, deve ser conduzido por um psicoterapeuta (STÉFANO, 2005 apud SILVA, 2010).

Abaixo segue uma adaptação (recorte) da tabela apresentada por Silva (2010) acerca das diferenças e semelhanças entre os termos *coaching*, *mentoring* e *counseling* (o recorte foi feito tendo em vista o objeto e objetivos deste trabalho).

TABELA 1 – DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE COACHING, MENTORING E COUSELING

CONCEITO	OBJETIVO	ATUAÇÃO	PÚBLICO ALVO	ABORDAGEM

COACHING	Alcançar metas e objetivos e maximizar desempenho	Organizações de trabalho	Indivíduos inseridos no mundo do trabalho	Não terapêutico, com foco no processo definido pelo indivíduo ou pela organização
MENTORING	Transmitir conhecimentos e experiências em qualquer dimensão da vida	Organizações de trabalho	Indivíduos inseridos no mundo do trabalho	Não terapêutica
COUSELING	Apoiar a busca do bem-estar do indivíduo em qualquer dimensão de sua vida	Consultórios particulares	Indivíduos inseridos ou não no mundo do trabalho	Terapêutica, com foco no processo definido unicamente pelo indivíduo

Fonte: SILVA, C. R. E., 2010, p. 307.

CONCEITUALIZAÇÃO DO TERMO LIDERANÇA

Muito se fala em liderança, saber liderar. Os debates sobre ser inata ou adquirida pelo treinamento não cessam. Vale ressaltar, que para este trabalho optou-se por abordar a liderança enquanto processo e não apenas como um perfil profissional exigido pelas organizações ou mesmo características pessoas apenas.

Fato é, que quando alguém é reconhecido por sua habilidade de liderar, comumente lhe são atribuídas características como “alguém que sabe falar com as pessoas, alguém que sabe chegar a cada um” (COSTA, 2012, p. 1). Mas, para de fato entender o que é a liderança, faz-se necessário realizar um levantamento histórico sobre o tema.

Assim, a palavra liderar é inglesa (*to lead*), datada de 825 d.c., porém, há algumas derivações do latim *ducere* – conduzir. No inglês pode ser traduzida segundo a Enciclopédia Mirador Internacional (1987 apud GASPAR; PORTÁSIO, 2010, p. 21) como “conduzir,

dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. Outras derivações foram surgindo a partir do inglês e do latim,

em 1300, documentou-se *leader*, ‘condutor, guiador, capitaneador’, sendo aquele que exerce a função de conduzir e guiar. Nesta mesma época, surge o *leading*, substantivo de *to lead*, traduzido por ‘ação de conduzir’. No ano de 1834, emerge a palavra *leadership* significando ‘dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe’. Já na segunda metade do século XIX, o vocábulo *lead* e seus derivados passam a fazer parte da língua portuguesa. Somente por volta das décadas de 30 e 40, o radical foi integrado à morfologia, adaptando-se o termo à língua portuguesa: líder, liderança, liderar (ENCICLÓPEDIA MIRADOR INTERNACIONAL, 1987 apud GASPAR; PORTÁSIO, 2010, p. 21).

Para Soto (2002 apud GASPAR; PORTÁSIO, 2009) a liderança associa-se ao ato de liderar e líder seria o indivíduo que possui tal capacidade. É uma forma de dominação, porém que se dá pelo prestígio pessoal e é esse prestígio que impulsiona os liderados a buscarem pelos objetivos do grupo.

Ela, a liderança, é um fator fundamental em todos os grupos e diz da influência que um indivíduo, o líder, exerce sobre os liderados (DIAS; CARDOSO, 2013). Mas vale ressaltar que uma boa liderança é indicada pela habilidade de se comunicar, principalmente. É saber ouvir, falar, dar *feedback*, estar atento, mostrar disponibilidade e assim, alcançar a todos os liderados, tornar-se confiável ante a seus seguidores (COSTA, 2012).

A liderança só será efetiva se tiver a capacidade de envolver, trabalhar as pessoas e com as pessoas. Para isso, tem que fazer com que elas se sintam necessárias, partes importantes do processo. As pessoas se envolvem mais facilmente se obtiverem reconhecimento do seu trabalho, se sentirem que são peças fundamentais da engrenagem que faz a empresa girar (RH, 2012 apud DIAS; CARDOSO, 2013, p. 2).

Com isso, é possível apresentar algumas características necessárias ao líder, que permitem que ele exerça essa função de forma eficaz e eficiente. Para Dias e Cardoso (2013) algumas dessas características são: ser confiável, imparcial, responsável, paciente, flexível e competente.

Isso porque os liderados precisam ver no líder esse alguém confiável, que os respeita em sua singularidade e também enquanto grupo, coletivo. Daí, ser importante destacar o prestígio pessoal que ele possui diante de seus liderados. Ele não é um simples chefe ou alguém que ocupa um cargo superior aos demais, é alguém com prestígio.

Enquanto o chefe não precisa da confiança de seus subordinados para se manter o chefe, o líder não se mantém ou é instituído sem esse consentimento, muitas vezes eles

existem de forma paralela aos chefes e “muitas vezes o líder não é a autoridade formal dentro da organização” (DIAS; CARDOSO, 2013, p. 2).

É fato que o líder é mais produtivo e lucrativo para a organização do que o chefe, uma vez que “a capacidade que um indivíduo possui para reunir pessoas ao redor de uma ideia, de um princípio, de uma filosofia ou de um objetivo espontaneamente” (ARAUJO, 2006 apud NORO; STÜKER; OLIVEIRA, 2014, p. 4) favorece que os liderados trabalhem motivados e em equipe.

Dessa forma, ver a liderança como processo é reconhecê-la enquanto ação e também características pessoais. O que é corroborado pela afirmação de Griffin (2007) ao dizer que ela é

tanto uma ação quanto um atributo, pois como ação, a liderança é tida como a influência sem imposições para moldar os objetivos do grupo ou da empresa, motivar o comportamento para a realização desses objetivos e ajudar a definir a cultura do grupo. Já como atributo, liderança é um conjunto de características esperadas daqueles que são tidos como líderes, portanto, são líderes os indivíduos que conseguem influenciar o comportamento de outras pessoas sem usar de força ou, muitas vezes, são simplesmente aqueles que as pessoas aceitam que as liderem (apud NORO; STÜKER; OLIVEIRA, 2014, p. 4).

Assim, liderança é a “conexão dos atributos dos líderes, hábitos, traços de personalidade, competências, comportamentos, habilidades, valores e caráter organização” (ULRICH et al., 1999 apud ALMEIDA et al, 2008, p. 9).

Há algumas variáveis que interferem na forma como a liderança é exercida e que por isso devem ser considerados, quando se busca uma liderança eficiente. Dias e Cardoso (2013) apresentam quatro variáveis, que são:

- características do líder: diz das características pessoais e de personalidade;
- características dos liderados: diz do modo como eles agem e respondem ao líder, o que acaba por determinar a forma como este deve agir;
- características da tarefa: definição dos objetivos, clareza das informações transmitidas ou mesmo o compartilhamento delas; e
- conjuntura social, política e econômica: que são fatores sociais, culturais, históricos, organizacionais que interferem na forma como a tarefa é planejada e executada.

Assim, ser líder não é algo fácil, requer manejo e habilidades específicas e que se leve em consideração as variáveis supracitadas.

ESTILOS DE LIDERANÇA

Existem vários estilos de liderança, mas a autora se restringiu a caracterizar os estilos democrático, autoritário, liberal e situacional, como mostra o quadro abaixo.

QUADRO 1 – ESTILOS DE LIDERANÇA

ESTILO	CARACTERÍSTICAS
DEMOCRÁTICO	<p>O líder compartilha sua liderança com os liderados (DIAS; CARDOSO, 2013).</p> <p>O liderado possui espaço para atuar e reconhece seus limites, de modo que não ameaça o prestígio e autoridade do líder (RAMOS, 2004 apud GASPARG; PORTÁSIO, 2010).</p>
AUTORITÁRIO	<p>Há centralização da autoridade e das tomadas de decisões na figura do líder. É ele quem determina quando e como a tarefa será realizada (GASPARG; PORTÁSIO, 2010).</p>
LIBERAL (<i>Laissez-faire</i>)	<p>Há liberdade absoluta para os liderados e pouca participação do líder nas tomadas de decisão (GASPARG; PORTÁSIO, 2010).</p>
SITUACIONAL	<p>Os líderes ajustam seu estilo de liderar a partir do diagnóstico de cada situação e só após isso define qual estilo usar. Esse estilo apresenta maior probabilidade de êxito (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003 apud NORO; STÜKER; OLIVEIRA, 2015).</p>

Vale ressaltar que todos os estilos de liderança possuem prós e contras e que o que se deve fazer é avaliar como se relacionam as variáveis que interferem no exercício da mesma, positiva ou negativamente.

CONTRIBUIÇÕES DO COACHING AO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

A liderança assume um lugar de destaque quando se fala em atingir resultados. Garcia (2011) defende que a expectativa que se tem é de que o exercício da liderança seja condizente com as constantes transformações que ocorrem no mundo e que o desempenho do líder possibilite à organização acompanhar este ritmo acelerado. A presença de um líder estimula, para além do alcance das metas, a autonomia e liberdade dos liderados durante o exercício de suas atribuições, de modo que assim tenham aumento em seu nível de satisfação no trabalho, sintam-se realizados, reconhecidos e motivados a estarem ali, a buscarem os objetivos da organização. E, "o aperfeiçoamento e a reciclagem dos colaboradores em uma organização são fundamentais para que a empresa seja reconhecida como lucrativa" (MOREIRA; PEREIRA; PORTO, 2007, p. 3).

Diante de um campo cada vez mais aberto e demandado de liderança, ela se torna cada vez mais importante e é “crescente a importância do processo de formação de líderes eficientes e eficazes em uma organização, para proporcionar um ambiente fértil ao desenvolvimento do capital intelectual” (ALMEIDA et al, 2008, p. 8).

Segundo Marques (2012)²

o investimento em capital humano está em alta nas organizações, já é fator determinante no que se diz a competitividade, e o líder é um dos responsáveis por gerir esse capital, por isso o Coaching é um forte aliado para lideranças efetivas e que desejam resultados extraordinários.

Quanto ao *coaching*, "em termos de autocontrole emocional, aferição de resultados organizacionais, mudança comportamental e desenvolvimento de competências de liderança" (TOBIAS, 1996; MILARE; YOSHIDA, 2009 apud CAMPOS; PINTO, 2012, p. 16) representa melhorias para a organização.

Diante dessa realidade, é possível afirmar que um processo complementa o outro, que andam juntos rumo aos objetivos almejados. Uma vez que, o coaching busca potencializar

² MARQUES, José Ricardo. Coaching no desenvolvimento de liderança. **Instituto Brasileiro de Coaching**. 2012. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/coaching-desenvolvimento-lideranca/>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

o desempenho e performance dos coachees para que alcancem seus objetivos e alcem vãos cada vez maiores (SBC, 2013). Ele

proporciona ao líder técnicas e ferramentas de desenvolvimento humano, ou seja, ele estará munido de conhecimento para aprimorar as habilidades e capacidades de seus liderados, e eliminar barreiras e crenças limitantes que podem estar impedindo o alcance efetivo dos resultados (MARQUES, 2012)³.

Considerar o *coaching* como potencializador do exercício ou mesmo do desenvolvimento da liderança diz de utilizá-lo em prol dos recursos e habilidades próprios do *coachee* de modo a torná-los mais eficazes (ARAUJO, 2006 apud NORO; STÜKER; OLIVEIRA, 2015).

Assim, é possível afirmar que o objetivo do *coach* é

Oferecer ao cliente a oportunidade de produzir mudança cognitiva, comportamental e emocional duradoura e eficaz visando a geração de novos comportamentos, idéias e emoções, os quais irão capacitá-lo a entrar em ação em direção a uma meta clara, superando as dificuldades que o atrapalham no desenvolvimento dos seus projetos e na realização dos seus objetivos (DOWNEY, 2010 apud NORO; STÜKER; OLIVEIRA, 2015, p. 3).

Ou seja, o processo de *coaching* atua no alcance de metas, através da modificação consciente do comportamento, de uma ressignificação do autoconceito e mudanças na forma como o *coachee* pensa sobre si e o mundo e, conseqüentemente, na forma como se vê e utiliza os recursos e habilidades que possui em prol de seus objetivos.

Ao colocar os recursos humanos que uma organização possui como fator imprescindível e diferencial competitivo (MARQUIONI; KEPPLER; SIQUEIRA, 2015) destaca-se a importância do líder, uma vez que é ele quem, por meio de seu prestígio social, mobiliza esse recurso em direção aos objetivos da organização.

Segundo Araujo (2006)

a técnica central do coaching é criar um ambiente onde o cliente possa alterar os significados que ele e os outros atribuem aos fatos, por isso, os coachees conduzem processos que incentivam as pessoas a perceberem mais opções da visão da realidade e descobrirem, então, quais as maneiras de enxergar as coisas que o levarão a uma vida mais feliz e produtiva (apud NORO; STÜKER; OLIVEIRA, 2015, p. 6).

³ Idem.

Em outras palavras, o *coaching* visa o futuro (ao estipular metas), mas não permite que o *coachee* fique alienado a ele. Ao contrário, atua de forma realista e o traz para o momento presente, a fim de prepará-lo para o caminho a ser percorrido. Levando sempre em consideração os obstáculos e dificuldades que podem surgir, os recursos, o potencial do *coachee* bem como suas habilidades.

O diferencial competitivo entra aqui, pois o *coaching* assim como o líder prepara os *coachees*/liderados para as mudanças organizacionais, no mercado de trabalho e oportunidades de crescimento pessoal e profissional (MARQUIONI; KEPPLER; SIQUEIRA, 2015).

O coaching permite que o líder desenvolva sua habilidade de liderar, através de um refinamento do que possui e aquisição do que precisa (CHIAVENATO, 2002 apud NOTO; STÜKER; OLIVEIRA, 2015) por meio do “empowerment, da reflexão e direcionamento de atitudes” (MARQUIONI; KEPPLER; SIQUEIRA, 2015, p. 83). É um processo de empoderamento, “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 apud GASPAR; PORTÁSIO, 2010, p. 18).

A Sociedade Brasileira de Coaching (2012)⁴ lista dez competências de liderança que são desenvolvidas pelo processo de *coaching*, são elas:

1. Conhecer seu próprio perfil e comportamentos, e ficar atento ao impacto que eles provocam na equipe;
2. Contar com técnicas e ferramentas que o ajudarão a expandir sua visão de mundo, solucionar problemas e superar obstáculos, mudar comportamentos improdutivos, desenvolver novas competências;
3. Ser ético e íntegro em relação a seus valores;
4. Ser capaz de construir parcerias e influenciar outras pessoas, mesmo sem ter autoridade sobre elas;
5. Possuir competência para entender as necessidades dos colaboradores e dividir a liderança;
6. Ter habilidade para mudar o estilo de liderança, tendo clareza sobre quando e como variar de um estilo de autoridade para um estilo de orientação;
7. Entender melhor o comportamento humano;
8. Motivar seus colaboradores e equipes a melhorar sua performance;
9. Planejar objetivos e metas;
10. Dar *feedbacks* que promovam resultados (SBC, 2012).

⁴ SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **10 competências de liderança que o coaching ajuda a desenvolver**. 2012. Disponível em: < <https://www.sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching/10-competencias-de-lideranca-que-o-coaching-ajuda-a-desenvolver/>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

Essa lista evidencia o papel do líder no desenvolvimento da equipe e no alcance das metas. Coloca-o com papel de destaque e clarifica quais são algumas das habilidades essenciais para ser um bom líder.

Nessa relação entre *coaching* e liderança pode-se citar palavras-chaves que norteiam o processo a todo instante, como desempenho, empoderamento, realismo, confiança, objetivos, desenvolvimento, competências, habilidades, autoconhecimento, recursos, potencial. Estes fatores se entrelaçam de forma mútua e norteiam não só a relação entre *coach* e *coachee*, como também entre os processos de *coaching* e de liderança.

FIGURA 1 – PALAVRAS CHAVE ASSOCIADAS AO COACHING



Fonte: Sociedade Brasileira de Coaching, 2013.

Trata-se da parte final do artigo, na qual são apresentadas as considerações finais do autor do artigo a partir da discussão temática acontecida no desenvolvimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre *coaching* e liderança é direta e pode ser vista de forma clara no que se refere à prática e aplicabilidade de andarem juntos.

Apesar de não ser um tema novo, mas remoto ao século XV, ele ainda carece de estudos e publicações, de modo a distingui-lo enquanto processo específico e válido. Vale ressaltar, no entanto, que nos grandes centros é uma técnica muito utilizada e reconhecida, não podendo apenas ser generalizada a nível nacional.

As pessoas, através do potencial de raciocínio, criatividade e inovação fazem com que os recursos humanos sejam imprescindíveis à organização, ao sucesso e permanência dela no mercado. Não é mais uma questão de escolha, optativa, é uma necessidade. E a imposição de chefes não é suficiente para mobilizar os recursos humanos, é preciso um líder.

É preciso que as pessoas trabalhem em sintonia, cooperação, em equipe. Que “vistam a camisa” e juntas superem os obstáculos que vierem e alcancem os objetivos. É papel do líder mobilizar os colaboradores, exercer a liderança de modo que seus liderados tenham satisfação no trabalho, sintam-se reconhecidos, valorizados, partes de um todo. O objetivo é alcançar os resultados organizacionais, mas nada impede que nesse processo o ganho seja mútuo – organização e colaboradores possam ganhar, crescer, aprender.

Mas nem sempre a realidade é essa e muitas organizações ainda retrocedem ao desvalorizar esse recurso tão valioso. É aqui que entra o *coaching*. Como um aprimoramento, desenvolvimento de habilidades e competências. Ele favorece o alcance das metas, o trabalho em equipe e o exercício eficiente da liderança. Ele trabalha com aquisição de autoconsciência, autorresponsabilização, mudança comportamental e tudo isso junto, promove um maior controle sobre as ações executadas.

Não é o processo de *coaching* que orienta o grupo ou equipe no caminho a ser percorrido, que mobiliza, isso é papel do líder. Mas é o *coaching* que aprimora o desempenho do líder ou mesmo do grupo, de modo que se tornem mais fortes e capazes para o caminho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro et al. Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 1, n. 1, enero-abril, 2008, pp. 7-25. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/2734/273420272001.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

CAMPOS, Teodoro Malta; PINTO, Heloisa Maria Nunes. Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica. *Revista Reúna*, v. 17, n. 2, p. 15-26, 2012. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/439/482>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

COSTA, Maria. **O coaching como catalisador da comunicação**. Revista Especializada Mensal, 2012.

DIAS, Brendali Monti; CARDOSO, Ednea dos Santos. Liderança e os estilos de líderes. **Revista Maiêutica – Ciências Contábeis**, v. 1, n. 1, 2013. Disponível em: <https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/CTB_EaD/article/view/8/7>. Acesso em: 15 jun. 2017.

GARCIA, Ana Lúcia. **O processo de coaching nas organizações empresariais**. 2011. 87p. Dissertação. Mestrado em Psicologia Social. Pontífca Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Psicologia, Porto Alegre. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/4804/1/000436869-Texto%2bCompleto-0.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato Mehler. Liderança e coaching. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 17-41, 2009. Disponível em: <<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2601/2482>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

MARQUES, José Roberto. Coaching no desenvolvimento de liderança. **Instituto Brasileiro de Coaching**. 2012. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/coaching-desenvolvimento-lideranca/>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

MARQUIONI, Arnon Henrique; KEPPLER, Eugênio Vila; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto. Liderança, coaching e a organização empreendedora. **Revista Acadêmica Faculdade Anglo**, n. 4, set. 2015. Disponível em: <<http://www.faculdadeanglo.com.br/ojs/index.php/faculdadeanglo/issue/viewIssue/4/16>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

NORO, Greice de Bem; STÜKER, Camila; OLIVEIRA, João Helvio Righi de. A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo coaching. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 13, n. 1, p. 59-76, jan./mar. 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34890/a-relacao-das-caracteristicas-inerentes-aos-perfis-de-lideranca-no-desenvolvimento-do-processo-coaching/i/pt-br>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

PEREIRA, Ana Lúvia Surjus Gomes; PORTO, Tatiany Honório; MOREIRA, Elen Gongora. Desenvolvendo habilidades de liderança utilizando o coaching como ferramenta educacional. **Revista Eletrônica de Ciências Empresariais**, n. 1, jul./dez. 2017. Disponível em: <<http://web.unifil.br/docs/empresarial/3.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

SILVA, Carlos Roberto Ernesto da. Orientação profissional, mentoring, coaching e counseling: algumas singularidades e similaridades em práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 11, n. 2, p. 299-309, jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v11n2/v11n2a14.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **10 competências de liderança que o coaching ajuda a desenvolver**. 2012. Disponível em: < <https://www.sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching/10-competencias-de-lideranca-que-o-coaching-ajuda-a-desenvolver/>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

_____. **Desenvolva sua habilidade de liderar com coaching**. 2013. Disponível em: < <https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/desenvolva-habilidade-lideranca-coaching/>>. Acesso em: 15 ago. 2017.