



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Taíza Diana Sagiori

ESTUDO SOBRE OS BENEFÍCIOS DO COACHING NO
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Americana, SP

2016



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Taíza Diana Sagiori

**ESTUDO SOBRE OS BENEFÍCIOS DO *COACHING* NO
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso de Gestão Empresarial sob a orientação da Prof^(a) Me. Daniela Maria Feltrin Marchini.
Área de concentração: Estudos Organizacionais

Americana, SP

2016

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

S136e	<p data-bbox="384 1330 1123 1496">Sagiori, Taíza Diana Estudo sobre os benefícios do coaching no desenvolvimento de liderança./ Taíza Diana Sagiori. – Americana: 2016. 78f.</p> <p data-bbox="384 1541 1123 1733">Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Profa. Me. Daniela Maria Feltrin Marchini</p> <p data-bbox="384 1778 1123 1877">1. Liderança. Marchini, Daniela Maria FeltrinII. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p data-bbox="384 1912 560 1944">CDU: 316.46</p>
-------	--

Taíza Diana Sagiori

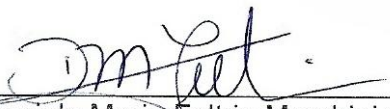
ESTUDO SOBRE OS BENEFÍCIOS DO COACHING NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

Área de concentração: Estudos Organizacionais.

Americana, 20 de junho de 2016.

Banca Examinadora:



Prof^(a) Daniela Maria Feltrin Marchini (Presidente)
Mestre
Faculdade de Tecnologia de Americana



Prof^o. Luiz Carlos Caetano (Membro)
Especialista
Faculdade de Tecnologia de Americana



Prof^(a) Rosilma Mirtes dos Santos (Membro)
Mestre
Faculdade de Tecnologia de Americana

RESUMO

O mercado empresarial atual é cada dia mais dinâmico e competitivo e, por isto, as empresas precisam investir em formas de se diferenciar e conseguir extrair a máxima capacidade de seus funcionários. Assim, este trabalho estuda como o *coaching* pode ajudar no desenvolvimento da liderança e conseqüentemente ser um fator de sucesso dentro de uma empresa. Para isto, utiliza-se o método de pesquisa exploratória qualitativa através de referências bibliográficas e entrevistas. Como resultado final, observa-se que o líder *coach* possui diversas características semelhantes a outros líderes provenientes de estilos de liderança anteriores, e ele consegue utilizar todos estes traços em sua forma de atuar, trazendo não só benefícios concretos para sua empresa, mas também para seus colaboradores. Com isto, conclui-se que o líder *coach* pode ser para as empresas um fator de diferenciação positivo, pois ele não pensa apenas em liderar uma equipe, ele incorpora o que aprende em sua vida e preza por inspirar e ajudar seus liderados a se desenvolver pessoalmente através de seu exemplo. O resultado disto é um aumento da motivação dos funcionários e conseqüentemente o aumento da quantidade de resultados positivos entregues a empresa em que trabalham.

Palavras-Chave: *Coaching*; Líder *Coach*; Liderança.

ABSTRACT

The current business market is becoming more dynamic and competitive every day, and for this reason, companies need to invest in ways to become different and to be able to extract the maximum capacity of its employees. Then, this work studies how the coaching can help in the leadership development and consequently become a success factor in a company. For this, it uses the exploratory qualitative research method through references and interviews. As a final result, it is observed that the coach leader has many similar characteristics when compared to other leaders from previous leadership theories, and he can use all of these traits in his way of acting, bringing not only tangible benefits for his company, but also to his employees. From this, it is concluded that the coach leader can be for companies a positive differentiating factor, because he not only thinks about leading a team, he incorporates what he learns into his life and cherishes about inspiring and helping his team to develop themselves personally through his example. The result is increased employee motivation and consequently the increasing of the amount of positive results given to the company where they work.

Keywords: *Coaching; Leader Coach; Leadership.*

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Melhora na produtividade.....	40
Gráfico 2 – Pessoas positivas.....	40
Gráfico 3 – Retorno do Investimento e Clientes Satisfeitos.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estilos de liderança.....	21
Quadro 2 – Atributos da liderança exemplificada através de deuses e deusas.....	24
Quadro 3 – Habilidades do <i>coaching</i> e suas intenções.....	32
Quadro 4 – Estilos de liderança e o líder <i>coach</i>	53/54
Quadro 5 – Entrevistas.....	57/58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
1.1	Justificativa	10
1.2	Situação problema	11
1.3	Objetivos	13
1.3.1	Objetivo geral	13
1.3.2	Objetivos específicos	13
1.4	Metodologia	13
2	LIDERANÇA	15
2.1	A evolução do conceito de liderança	16
2.2	Estilos de Liderança	19
2.2.1	Teoria de Traços de Personalidade	19
2.2.2	Teoria dos Estilos de Liderança	20
2.2.3	Teoria da Liderança Contingencial ou Teoria Situacional	22
2.3	A importância da liderança para as organizações	25
3	<i>Coaching</i>	28
3.1	Modalidades de <i>Coaching</i>	33
3.2	O Crescimento do <i>Coaching</i>	35
3.3	Treinamento e <i>Coaching</i>	36
3.4	Benefícios do <i>Coaching</i>	37
3.5	Líder <i>Coach</i>	42
4	ESTILOS DE LIDERANÇA E O LÍDER COACH	49
4.1	Entrevista	54
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICE	68

1. INTRODUÇÃO

A revolução industrial que durou até meados do século XX foi a responsável por substituir o universo da manufatura pelo sistema fabril mecanizado, o que implicou em produções mais aceleradas e de larga escala. Com isto, as empresas, que começaram a se desenvolver cada vez mais, presenciaram o surgimento de novas organizações, processo que promoveu um início mais contundente da competitividade empresarial.

Hoje, essa competitividade tem se mostrado cada dia mais acirrada e a busca por espaço no mercado cresce em grande escala. Assim, as empresas precisam encontrar formas de se diferenciarem e oferecerem produtos ou serviços que chamem a atenção dos consumidores. Para isto, a busca por profissionais qualificados que possam de alguma maneira agregar diferencial a organização está se intensificando, já que as pessoas deixaram de ser tratadas apenas como um recurso e passaram a ser vistas como elemento capaz de adicionar conhecimento aos processos organizacionais.

Além disto, contar apenas com bons colaboradores não é garantia de sucesso para as empresas. Neste novo cenário empresarial de alta competitividade é imprescindível que as organizações possuam líderes capazes de guiar uma equipe a um desempenho de alta qualidade, de forma a alcançar resultados satisfatórios.

O líder é uma pessoa que possui a capacidade de influenciar e guiar outros indivíduos, fazendo com que os objetivos previamente estabelecidos sejam alcançados de forma a contribuir com os resultados esperados.

Nesta busca incessante por bons líderes, o profissional conhecido como líder *coach* tem ganhado destaque. Segundo Mintzer apud Penido (2016) o papel fundamental de um *coach* é ajudar os indivíduos a encontrarem motivação e descobrirem através de suas próprias experiências e habilidades que seu crescimento contínuo é possível, e então ajudá-los a realizar este processo de autodesenvolvimento. O líder *coach* se mostra essencial neste processo, pois a partir do momento que ele demonstra atitudes e uma aproximação positiva, os que estão ao seu redor se sentem induzidos a desenvolverem uma motivação que os levará a ter as mesmas atitudes.

Assim, entende-se que um líder *coach* normalmente é reconhecido como uma pessoa que além de ter a capacidade de liderar uma equipe, consegue também desenvolvê-la, fazendo-a se tornar pró-ativa, ao mesmo tempo em que ele também se desenvolve e aprende com as pessoas. Somando-se a isso, ele consegue tomar decisões rápidas que surtem um efeito positivo, com criatividade e habilidade.

Define-se então que o líder *coach* é um profissional que não se preocupa apenas com o desenvolvimento de sua empresa, mas também com o de seus subordinados.

O presente trabalho tem como objetivo analisar este novo papel do líder *coach* que está surgindo e como este profissional pode agregar e beneficiar positivamente as organizações.

1.1. Justificativa

Segundo Savaris *et al.* (2015) o termo *coaching* começa a aparecer em meados do século XV em uma analogia a antigas carruagens francesas que serviam para transportar as pessoas para onde elas desejassem ir. É deste conceito que surge uma das principais bases do *coaching*: transportar pessoas de onde elas estão, para onde desejam chegar.

De acordo com Marques (2015), por volta do ano de 1830, o termo *coach* passou a ser empregado na Universidade de *Oxford* como um sinônimo para “tutor particular”, descrevendo uma pessoa que conduz e prepara alguém para uma determinada tarefa. Em 1950 o termo *coach* aparece pela primeira vez relacionada ao mundo dos negócios. Ao longo do tempo, a palavra foi sofrendo algumas modificações em sua interpretação até chegar a seu entendimento atual, que pode ser exemplificado como a habilidade de gerenciar pessoas e ajudar em seu desenvolvimento, tanto profissional como pessoal.

O *coaching* é um processo que tem ganhado conhecimento e espaço no meio organizacional e o líder *coach* vem mostrando-se um diferencial na forma como equipes são comandadas.

O tema foi escolhido como foco deste trabalho devido à atratividade gerada pelo tema liderança e gestão de pessoas no mundo empresarial. A principal razão

que motivou o desenvolvimento deste projeto para a autora ocorreu em razão de tamanha competitividade que este mercado vem enfrentando nos últimos tempos e como as empresas têm lidado com essa situação. São extremamente interessantes as novas tendências que surgem nas organizações quando elas estão à procura de formas para se diferenciar tanto interna como externamente, e o *coaching* mostra-se muito interessante e promissor neste sentido.

Aos interessados em liderança e gestão de pessoas, o *coaching* pode se transformar em uma ferramenta de muita valia e ajuda na sobrevivência das empresas atuais. Somando-se a isso, o líder *coach* pode acrescentar em resultados para a organização e para os indivíduos ligados a ele, já que este pode ser visto não como um simples processo, mas como um agregador de valor para todas as pessoas.

Este trabalho gera interesse para todos os tipos de empresa, pois todas precisam de líderes e todas precisam que essa liderança seja eficaz. Este estudo quer mostrar como o *coaching* pode influenciar positivamente nos resultados das organizações, de forma a fornecer uma nova perspectiva no assunto e uma vantagem competitiva no mercado, já que funcionários satisfeitos são a base para o sucesso de qualquer empresa.

1.2. Situação Problema

O mercado organizacional está se tornando cada vez mais competitivo devido ao enorme número de novas empresas que surgem diariamente nos mais variados setores do mercado.

As empresas estão conscientes desta disputa cada dia mais acirrada e por isto estão buscando formas de se destacarem aos olhos dos consumidores. Para que este resultado seja alcançado, elas já perceberam que a capacidade e satisfação de seu público interno é o fator inicial para que se atinja o sucesso.

Não tão valorizados no passado, hoje os colaboradores das empresas vem tomando um lugar de destaque na visão dos gestores, e estes já perceberam que não basta apenas oferecer a seus funcionários um salário no final do mês para deixá-los felizes. De acordo com Novo (2008, p. 100), “o ser humano busca no

trabalho não só o necessário para a sua sobrevivência, mas a realização dos seus sonhos, e somente se sente completo quando percebe que seu trabalho não é apenas útil para ele, mas também para a sociedade.” A autora ainda cita que o trabalho passou a ser aos olhos dos trabalhadores um meio de desenvolvimento do potencial humano e da afirmação de sua própria identidade como indivíduo.

Segundo Robbins (2005, p. 71) “o desempenho e a satisfação com o trabalho de um funcionário tendem a ser maiores quando seus próprios valores coincidem com os da organização.” Além disto, o autor ainda cita que os executivos devem sempre tentar conhecer e entender as atitudes de seus funcionários, pois isto pode fornecer indicadores de potenciais problemas e o definir o modo de comportamento do indivíduo.

Robbins (2005, p. 71) diz que “funcionários satisfeitos e comprometidos, por exemplo, apresentam índices mais baixos de rotatividade e absenteísmo.” O autor complementa dizendo que quando um funcionário está satisfeito com seu trabalho, ele tende a falar bem da empresa, ajudar seus companheiros e se mostrar disposto a ir além de suas atribuições regulares. Assim, entende-se que funcionários satisfeitos são o primeiro passo para o sucesso de qualquer organização e é exatamente por isto que atualmente investe-se tanto em treinamento e desenvolvimento.

Pensando exatamente por este lado, o *coaching* vem ganhando força no país e diversas empresas já estão em busca de aplicá-lo em suas organizações, visando melhorias nas funções de liderança, planejamento estratégico e otimização de processos e custos, de forma a atender a necessidade trabalhista e pessoal de todos envolvidos neste treinamento. A principal característica do *coaching* é ajudar as pessoas a se desenvolverem tanto em sua vida profissional como em sua vida pessoal, pensando sempre no presente e no futuro.

Apesar deste processo já estar sendo usado em diversas empresas, ele ainda é algo que precisa ser mais bem disseminado no país, mostrando a todos os tipos de organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes, como o *coaching* pode acrescentar e ser um diferencial de sucesso. O *coaching* agrega um valor enorme para seus colaboradores, já que este método preza por construir um relacionamento de confiança, compreensão, desenvolvimento mútuo e crescimento pessoal e profissional.

1.3. Objetivos

Serão apresentados a seguir os objetivos utilizados como diretriz neste projeto.

1.3.1. Objetivo Geral

Este trabalho possui como objetivo estudar como o *coaching* no treinamento e desenvolvimento da liderança pode vir a ser um diferencial de sucesso frente à concorrência de mercado para as organizações.

1.3.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos definidos neste trabalho, para que através deles seja possível atingir o objetivo geral, são:

- Apresentar as definições sobre liderança, a evolução de seu conceito ao longo da história, quais os estilos existentes e qual sua importância para as organizações;
- Definir os principais conceitos sobre o *coaching*, seus benefícios e também os conceitos gerais sobre treinamento e *coaching*;
- Apresentar e definir um líder *coach* qualificado, qual sua importância na organização e como isto pode diferenciá-lo dos demais líderes, além de fazer uma análise de como este processo pode influenciar na competitividade das empresas;
- Estabelecer comparações entre os estilos de liderança e o líder *coach* e como eles se complementam.

1.4. Metodologia

Segundo Schlittler (2015, p. 43), “a metodologia é o estudo científico dos métodos; seu propósito é indicar ao pesquisador o caminho para investigar a verdade.” E de acordo com Fachin (2006, p. 29), “em sentido mais genérico, método, em pesquisas, seja qual for o tipo, é a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de um estudo”. Ou seja, a metodologia diz respeito aos métodos que serão utilizados para se alcançar o objetivo final do projeto.

Para este trabalho será utilizado à pesquisa exploratória qualitativa, pois tem como objetivo fornecer informações para melhor conhecimento de um determinado assunto, além de ajudar na delimitação dos objetivos, na formulação de hipóteses para a constituição do trabalho e suas características (ANDRADE, 2010). Quanto à fonte de dados, se fará uso de livros, artigos científicos, revistas, monografias e internet.

A principal ferramenta utilizada para a elaboração deste trabalho serão referências bibliográficas sobre *coaching*, liderança, treinamento e gestão de pessoas.

A base teórica, por outros temas, é a sustentação de todas as etapas do trabalho monográfico, constituindo-se de pressupostos teóricos que fundamentam as alegações do monografista. [...] A consulta bibliográfica prévia tem por objetivo possibilitar ao aluno graduando ou monografista uma revisão genérica quanto ao tema que pretende desenvolver e relacioná-lo com temas de outras áreas, visando interdisciplinaridade, cuja finalidade é a produção de um conhecimento novo, decorrente da integração de assuntos que tenham afinidade. (SCHLITTLER, 2015, p. 41)

Para encontrar corretamente a bibliografia que será útil ao trabalho estão sendo utilizadas as palavras chaves: *coaching*, liderança, líder *coach* e treinamento. Essa busca está sendo feita em sites dedicados e com acervos de artigos acadêmicos como SciELO, Capes (Portal Brasileiro de Informação Científica), USP, Unicamp e revistas eletrônicas. A busca de livros e notícias sobre o tema desenvolvido segue as mesmas palavras chaves utilizadas na busca online.

Para embasar toda a pesquisa teórica, serão utilizadas entrevistas estruturadas com uma amostra previamente selecionada de pessoas que atuam na área do tema do trabalho. A entrevista será adotada como uma forma de se complementar e fundamentar a teoria apresentada no desenvolvimento deste estudo.

2. LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2003, p. 122) “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração.” O autor ainda completa dizendo que a pessoa responsável por administrar precisa conhecer bem a natureza humana para que assim ele possa conduzir os indivíduos ao caminho certo. Este processo é o que ele descreve como liderar.

De acordo com Robbins (2005, p. 258), a liderança é definida “como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização.”

Para França (2006, p. 55) “a liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social.” Sendo assim, pode-se entender que a liderança é a capacidade de guiar pessoas em busca de objetivos pré-estabelecidos, e para isto acontecer, é preciso que haja um indivíduo que consiga influenciar seus comandados de forma eficiente, para que os resultados esperados sejam alcançados.

[...] liderança é entendida por nós como um processo de influência constituída na inter-relação entre a pessoa do líder e seus empregados. Assim, entendida como processo, liderança não é fruto apenas do perfil do líder e suas competências, mas também diz respeito ao perfil da equipe e ao contexto organizacional no qual está inserido. (NOVO, 2008, p.16)

A liderança é um fenômeno essencial em qualquer organização. É através dela que a empresa conseguirá fazer com que uma ou mais pessoas alcance os objetivos pré-estabelecidos por ela através de uma figura de comando que irá influenciar, orientar, guiar e fazer com que estas pessoas cheguem aos resultados esperados.

De acordo com Novo (2008), o mundo empresarial atual tornou-se extremamente dinâmico e complexo, fazendo com que as empresas, para sobreviverem, tenham que conquistar cada dia mais espaço no mercado e estarem sempre em constante atualização. Com isto, as pessoas que possuem os cargos de

liderança destas empresas sofrem diariamente com a pressão de sempre alcançar os melhores resultados possíveis para o benefício da organização, e desta forma encontram-se no meio de um dilema difícil e muito comum para a função: conseguir atender todas as metas da empresa ao mesmo tempo em que consegue satisfazer todas as necessidades de seus funcionários.

Segundo Novo (2008, p. 36), “o cargo ou função poderá colocar o indivíduo na chefia de um grupo; entretanto, para exercer a liderança, o indivíduo deve possuir, pelo menos, o consentimento do grupo a ser liderado.” Desta afirmação, pode-se entender que não basta um cargo de liderança para fazer com que as pessoas aceitem e cumpram ordens de alguém na posição de líder. A liderança precisa ter reconhecimento e aceitação das pessoas, para que estas sejam conduzidas e se sintam confiantes no trabalho que estão desenvolvendo.

A liderança é uma necessidade para as empresas, e ela pode ser vista sob diversos ângulos, como por exemplo: a liderança como um fenômeno de influência interpessoal; a liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo; a liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados e; a liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação (CHIAVENATO, 2003).

2.1. A evolução do conceito de liderança

A liderança é um tema que existe há muito tempo, mesmo antes de se saber a definição exata para este termo.

Na virada do século XX, juntamente com fim da guerra civil norte americana, a indústria do país passou por um momento de enorme expansão e aumento da produtividade. Uma produção que antes era feita majoritariamente de forma artesanal, passou a ser feita de forma industrial, e com isto, pessoas que antes moravam nos campos, começaram a migrar para as cidades em busca de oportunidades neste novo mercado em ascensão. Com o crescimento rápido do sistema produtivo, o número cada vez maior de trabalhadores precisava de pessoas que as comandasse a fim de fazer este novo sistema funcionar. Diretamente ligado

a isto está o surgimento da primeira teoria administrativa: a Teoria da Administração Científica criada por Frederick Winslow Taylor.

Segundo Chiavenato (2003, p. 73) “a preocupação em criar uma Ciência da Administração começou com a experiência concreta e imediata do trabalho dos operários e com a ênfase nas tarefas.” A Teoria de Taylor passou por dois momentos. No primeiro momento, Taylor focou-se na racionalização do trabalho dos operários, através do Estudo de Tempos e Movimentos. O segundo momento diz respeito à conclusão de que a racionalização do trabalho precisa ser seguida de uma estruturação geral para que a aplicação dos princípios criados por ele possa fazer sentido na empresa (CHIAVENATO, 2003).

Verificou-se que não adiantava racionalizar o trabalho do operário se o supervisor, o chefe, o gerente, o diretor continuavam a trabalhar dentro do mesmo empirismo anterior. Para envolver os escalões mais elevados, os engenheiros da Administração Científica passaram a se preocupar com os princípios da administração capazes de balizar o comportamento dos gerentes e chefes. (CHIAVENATO, 2003, p. 74)

Por volta do ano de 1916, começam a surgir na Europa as primeiras teorias da administração, sendo a primeira delas a Teoria Clássica da Administração, criada por Henri Fayol, que tinha como foco a estrutura que uma empresa deveria ter em sua constituição para que ela pudesse funcionar de forma eficiente.

Segundo Chiavenato (2003, p. 92) a Teoria Clássica “definiu as funções básicas da empresa, o conceito de Administração (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), bem como os chamados princípios gerais da Administração como procedimentos universais [...]”. Essa teoria priorizava a estrutura organizacional e buscava organizar as funções dentro da empresa tanto quanto estabelecer os procedimentos para guiar o ato de administrar.

Essa teoria da organização restringe-se apenas à organização formal. Para tratar racionalmente a organização, essa deve se caracterizar por uma divisão do trabalho e correspondente especialização das partes (órgãos) que a constituem. A divisão do trabalho pode ser vertical (níveis de autoridade) ou horizontal (departamentalização). À medida que ocorre divisão do trabalho e especialização, deve haver coordenação para garantir a harmonia do conjunto e, conseqüentemente, a eficiência da organização. (CHIAVENATO, 2003, p. 93)

De acordo com Chiavenato (2003), em meados do ano de 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas encarregou Elton Mayo de realizar experiências na linha de produção da fábrica de *Hawthorne* da *Western Electric Company*, situada em Chicago, a procura de variáveis que pudessem influenciar no nível de produção da empresa, tanto aspectos negativos quanto positivos. Deste estudo surge a Teoria das Relações Humanas que traz uma nova visão para o mundo administrativo, onde temas nunca antes levados em consideração como motivação, liderança, comunicação e organização informal, começam a ganhar destaque no ambiente de trabalho.

A Teoria Clássica não se preocupou com a liderança e suas implicações. Os autores clássicos apenas se referiram superficialmente à *liderança*, pois ela não chegou a constituir um assunto de interesse. A Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Enquanto a Teoria Clássica enfatizava a autoridade formal – considerando apenas a chefia nos níveis hierárquicos superiores sobre os níveis inferiores nos aspectos relacionados com as atividades do cargo – a Experiência de *Hawthorne* teve o mérito de demonstrar a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo e mantinham controle sobre o comportamento do grupo, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado. (CHIAVENATO, 2003, p. 121)

Conforme diz McGregor (1999, p. 203) “antes de 1930, acreditava-se que a liderança era uma propriedade do indivíduo, que algumas pessoas, em número limitado, eram singularmente dotadas de capacidades e traços psicológicos que lhes permitiam tornar-se líderes”. Ainda segundo McGregor, muitos acreditavam que estes traços psicológicos e características eram herdadas e não algo que poderia ser adquirido com o passar do tempo.

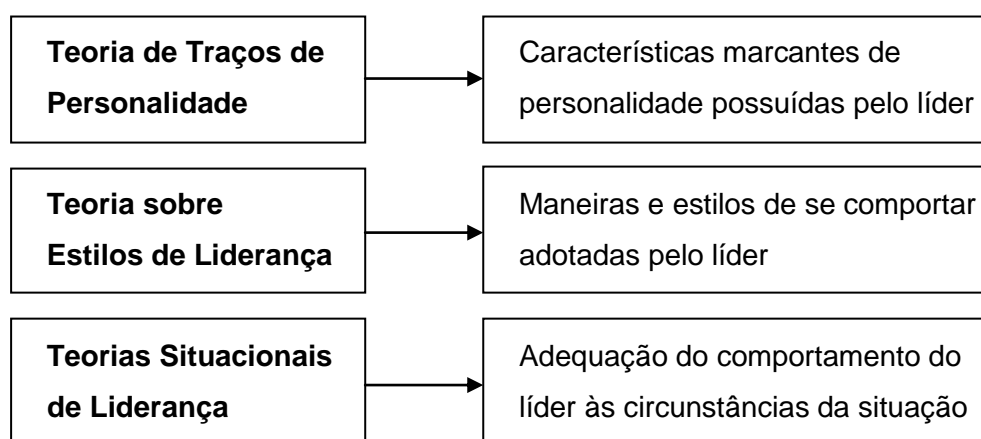
A pouca importância antes dada para este tema, de tempos para cá mudou radicalmente. Desde as últimas décadas, a liderança passou a ser um dos temas mais estudados pelas pessoas. A liderança agora é considerada um fator chave de sucesso para as organizações, muitas vezes sendo apontada como o aspecto capaz de levar uma empresa ao sucesso ou ao fracasso. Desta forma, as organizações investem cada vez mais nesta questão e estão sempre em busca de uma liderança forte que as ajude a alcançar seus objetivos.

2.2. Estilos de Liderança

De acordo com Vergara (2012) existem diversas teorias sobre liderança, e entre elas pode-se citar:

- A teoria dos traços de personalidade;
- A teoria dos estilos de liderança e;
- A teoria da liderança contingencial.

Cada uma destas três teorias possui determinadas características próprias, que podem ser exemplificadas da seguinte forma:



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 123)

2.2.1. Teoria de Traços de Personalidade

Essa teoria muito popular por volta da década de 40 foi muito estudada por estudiosos da época que acreditavam que certas características e combinações de traços fariam do indivíduo que as possuísse um líder. Para tentar confirmar essa teoria, os estudiosos selecionavam pessoas que de acordo com eles eram portadoras das características de liderança e lhes davam um cargo de poder em uma empresa para que eles pudessem exercer sua liderança.

Segundo Vergara (2012), a teoria de traços de personalidade diz que pessoas que nascessem com determinados traços físicos, intelectuais e sociais relacionados a uma determinada tarefa conseguiria exercer influência sobre outros indivíduos,

como por exemplo: determinada estatura, força física, entusiasmo, autoconfiança, quociente de inteligência elevado, cooperação, habilidades interpessoais e administrativas, impulso de realização, entre outros. Se a pessoa possuísse estes traços, ela seria um líder e seria capaz de liderar qualquer grupo que ficasse sob seu comando já que de acordo com a teoria elas eram líderes natos.

Segundo Chiavenato (2003) muitas críticas foram feitas a essa teoria. Entre elas se pode citar a não ponderação a relativa importância da cada uma das características e traços de personalidade; a não consideração da influência que a reação dos subordinados pode acarretar; a não distinção entre traços válidos para o alcance de determinados objetivos e; não levar em consideração a situação em que a liderança se efetiva.

Robbins (2005, p. 260) completa que “o fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem-sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos.”

2.2.2. Teoria dos Estilos de Liderança

A Teoria dos Estilos de Liderança tem como objetivo estudar o estilo de comportamento que um líder possui em relação a seus comandados. Segundo Chiavenato (2003, p. 124) “enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.”

De acordo com Vergara (2012) a teoria dos estilos de liderança diz que há três tipos de liderança, que são o autocrático, democrático e *laissez-faire* ou liberal.

Autocrático é aquele que ilustra o célebre ditado: “manda quem pode, obedece quem tem juízo.” Democrático é aquele que busca a participação. Às vezes, até nos faz crer que só temos direitos [...]. *Laissez-faire* é aquele conhecido na intimidade por *deixar rolar*. (VERGARA, 2012, p. 76)

Cada um dos estilos de liderança possui características próprias que as diferenciam umas das outras. A tabela 1 apresenta quais são essas características que definem cada estilo.

Quadro 1 – Estilos de liderança

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 125)

A partir desta tabela é possível verificar que cada um dos estilos possui características diferentes e assim cada uma delas também possui vantagens e desvantagens. Atualmente é difícil imaginar um líder que utilize apenas um estilo e consiga ter sucesso com isto. Cada empresa e cada grupo de pessoas possuem características diferentes, e é preciso se adaptar a essa situação, o que muitas vezes irá exigir o uso de mais de um estilo de liderança.

Na prática o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias. (CHIAVENATO, 2003, p. 125)

2.2.3. Teoria da Liderança Contingencial ou Teoria Situacional

Por último, a teoria contingencial ou situacional tem como objetivo tirar o foco do líder para focar na liderança, dizendo que existem três pilares fundamentais para o sucesso: o líder, seus seguidores e a situação (VERGARA, 2012).

Segundo Chiavenato (2003, p. 126) “as teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação.” Com isto, entende-se que a Teoria Situacional quer mostrar que cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferenciado; não se pode agir de uma única forma sempre, pois determinadas situações pedem por abordagens diferenciadas e específicas para que seja alcançado um resultado positivo. Assim, é papel do líder saber perceber e se adequar as situações, agindo da maneira mais eficiente possível.

De acordo com essa teoria, a relação entre líder e liderados se desenvolve em quatro fases. Essas fases devem ser observadas simultaneamente, de maneira que facilite ao líder explorar o potencial de trabalho de seus empregados, ajudando-os a desenvolver a maturidade em relação ao trabalho que realizam. (NOVO, 2008, p. 59)

As quatro fases existentes na relação entre o líder e seus liderados são: determinar, treinar ou persuadir, apoiar ou compartilhar e delegar. Os estilos de liderança situacional buscam ajudar o líder a tirar o máximo proveito do seu modo de comandar, de forma a liderar seus comandados corretamente de acordo com seu nível de desenvolvimento, sua experiência e suas competências (NOVO, 2008).

Segundo McGregor (1999), sabe-se que pelo menos quatro variáveis principais dizem respeito à liderança e estas são:

- Características próprias do líder;
- Atitudes, necessidades e outras características pessoais dos seguidores;
- As características da organização onde se trabalha;
- O meio social, econômico e político.

Partindo destas variáveis e de que elas são fatores fundamentais de influência na existência de um líder e da liderança, McGregor (1999) nos diz que isto significa que a liderança não é algo que pertence ao indivíduo desde sempre, mas é

uma relação entre essas quatro variáveis que o prepara para a liderança e para ser um líder.

Novo (2008) ao falar sobre os estilos de liderança apresenta metáforas com deuses e deusas gregas para descrever características e atitudes encontradas em líderes. Novo (2008, p. 40) cita que “como o mito fala de uma linguagem universal e descreve padrões comuns encontrados em todos os indivíduos, temos uma perspectiva mais objetiva para poder entender os atributos de liderança [...]”. Para ilustrar estes estilos de liderança, oito deuses e deusas foram utilizados: Zeus, Cronos, Possêidon, Hades, Hera, Deméter, Perséfone e Atena.

Zeus se exemplifica por um estilo de liderança poderoso, mas também generoso. Zeus possui autoridade sobre sua prole, não tolera indisciplina e não tem suas decisões questionadas, além de ser um disseminador de ideias. É o exemplo de líder que precisa de sua autoridade para atingir os subordinados e seu objetivo. Cronos representa uma liderança controlada, com limites estabelecidos, ordem e disciplina, além de grande dificuldade em aceitar algo não tradicional ou não oficial, prezando pelo conservador, pelo sistemático, e por um ambiente com poucas mudanças. Possêidon possui a liderança movida à inspiração, alguém que utiliza relações afetivas para administrar, sempre buscando tirar o melhor de seus comandados. É persuasivo, motivador e alguém que procura por soluções imediatas, além de tentar integrar a necessidade de seus empregados com os propósitos da empresa (NOVO, 2008).

Hades representa uma liderança que se orienta através de informações obtidas, não fazendo questão de estar nos holofotes, sempre controlando tudo por trás de processos administrativos, demonstrando firmeza e justiça através de imparcialidade. Hera apresenta um estilo de liderança matriarcal autoritária, disciplinadora, manobrando todos de forma educada e cortês a fim de conseguir atingir assim seus objetivos. Deméter utiliza-se da liderança maternal, preocupando-se muito mais com seus subordinados do que consigo mesma, de forma a protegê-los e ajudá-los sempre que necessário. Perséfone é a liderança reservada, reflexiva, o que muitas vezes dificulta que seus subordinados a entendam. Geralmente são motivadas por decisões intuitivas e preza pela modéstia e transparência. Por fim, Atena representa a liderança moderna, prática, incansável e independente (NOVO, 2008).

A tabela 2 abaixo resume as características de liderança apresentadas por cada um destes deuses e deusas na metáfora sobre os estilos existentes de liderança.

Quadro 2 – Atributos da liderança exemplificada através de deuses e deusas

Deuses e Deusas	Atributos de liderança
Zeus	Assertividade, habilidade em promover a ordem, criatividade, mostra-se como realmente é, capacidade de correr riscos, enxerga o futuro no presente, autoridade e poder, estrategista e solucionador de problemas, persistência.
Cronos	Controle, limite, ordem e disciplina, senso de igualdade e justiça para todos, tradicionalismo, conservadorismo, lealdade.
Possêidon	Inspiração, habilidade nas relações interpessoais, capacidade de incentivar, desafio, capacidade de influenciar os outros para se transformarem, compaixão.
Hades	Controle de informações, conhecimento de tudo que acontece, utilização do raciocínio lógico, previsão dos acontecimentos futuros, imparcialidade.
Hera	Comprometimento, fidelidade e lealdade, controle e poder, diplomacia, autoconfiança, disciplina.
Deméter	Cuidar, servir, autoridade, flexibilidade, inovação, naturalidade.
Perséfone	Discrição, modéstia, sensibilidade, reflexão, lealdade, renovação, abertura a mudanças, flexibilidade.
Atena	Prudência, sabedoria, habilidade para soluções práticas, capacidade de reflexão, percepção estética, idealismo, justiça e equanimidade.

Fonte: Adaptado de Novo (2008, p. 50 e 51)

Essa metáfora é interessante, pois mostra que o estudo da liderança é muito amplo e pode ser exemplificado de diversas formas. O entendimento deste assunto evoluiu muito ao longo do tempo, e hoje é possível encontrar muitas teorias e informações que podem ajudar na compreensão da liderança, a fim de fazer com que o melhor tipo seja utilizado pelos líderes de empresas para fazê-la chegar diariamente aos bons resultados e ao sucesso.

2.3. A importância da liderança para as organizações

Atualmente pode-se considerar a liderança um fator indispensável para a sobrevivência das empresas. Como antes citado, a liderança pode exercer um papel de sucesso ou fracasso para as organizações, sendo ela a responsável por fazer com que tudo ande conforme o planejado e com isto se consiga alcançar os resultados esperados para o sucesso da empresa. Segundo Robbins (2004, p. 287), “a liderança vem acontecendo cada vez mais no contexto das equipes. À medida que as equipes crescem em popularidade, também aumenta a importância do papel do líder que orienta seus membros.”

A liderança é baseada em se conseguir influenciar seus comandados a fim de se cumprir determinado objetivo. Robbins (2005, p. 285) cita o líder transacional e diz que “esse tipo de líder conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio de esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.” O autor também define o líder transformacional, que é um indivíduo que inspira seus colaboradores a irem além de seus próprios interesses em prol do bem da empresa, além de ser capaz de causar um grande e profundo impacto na vida de seus liderados.

As empresas estão cada vez mais em busca de pessoas que possuam as qualidades de um líder transformacional (ROBBINS, 2005). Sem uma liderança adequada, que entenda sua equipe e seja capaz de aplicar o tipo de comando que os motivará a alcançar bons resultados, tudo pode ir por água abaixo culminando no fracasso da organização. De acordo com Robbins (2005, p. 277) “quando os liderados confiam em seu líder, estão dispostos a se colocar em vulnerabilidade em razão das ações dele – sob a crença de que seus direitos e interesses não serão prejudicados.”

Segundo Novo (2008) o mercado empresarial se mostra cada dia mais dinâmico e as empresas precisam conquistar o seu espaço diariamente, e então, as pessoas que ocupam cargos de liderança sofrem enormes pressões, pois precisam atender as metas da empresa ao mesmo tempo em que atende as necessidades dos funcionários. Assim, se entende que o papel da liderança é conseguir adequar os desejos de seus funcionários com os objetivos da empresa, de forma a fazê-los trabalhar em sintonia em prol do sucesso.

A liderança, como efeito sinérgico, ocorre de forma espontânea e as pessoas envolvidas se sentem de fato confiantes, têm plena liberdade de expressão e podem divergir. As diferenças individuais são administradas para possibilitar a sinergia do grupo. Esse aspecto é fundamental para o sucesso de uma liderança, tendo em vista que um grupo de pessoas não se resumir a um somatório de perfis e sim a um rearranjo, reagrupamento, que se configurará com outro perfil híbrido com características próprias, que demandará do líder posturas sempre flexíveis e inovadoras. (NOVO, 2008, p. 36)

Para Novo (2008) liderar uma equipe pode ser comparado a reger uma orquestra, pois demanda um processo de sincronia e afinação dos instrumentos, que neste caso são as pessoas. O processo é longo e muitos erros acontecerão no caminho, mas eles precisam ser aceitos para que haja crescimento. É importante entender que cada pessoa possui suas potencialidades e elas precisam ser desenvolvidas pelo líder.

A partir destas definições, se pode entender que uma boa liderança é capaz de mudar uma organização e seus colaboradores, por isto mesmo este é um tema tão importante e prezado pelas empresas atualmente. A liderança além de poder levar uma organização ao sucesso, pode vir agregar na vida dos indivíduos que fazem parte dela, motivando e os fazendo perceber o mundo organizacional de uma forma diferente, não só como um trabalho especificamente.

A base desta influência está em um líder capacitado, que conheça a cultura da empresa e seus funcionários. Desta forma ele será capaz de extrair o máximo possível dos indivíduos para alcançar as metas da empresa, sem esquecer-se de levar em consideração suas necessidades pessoais.

Segundo Plessis, Wakelin e Nel (2015) nas décadas anteriores ignoravam-se completamente as noções e a presença de bem estar dentro das organizações; as emoções eram percebidas como fatores irracionais que deveriam ser excluídos do ambiente do trabalho. Hoje, diversas pesquisas focam-se em mudar essa visão e criar um modelo pró-ativo de trabalho, ajudando as empresas e os indivíduos a prosperar.

De acordo com Novo (2008, p. 18) “o líder é aquele indivíduo que por meio de sua postura é capaz de influenciar outras pessoas, levando-as a comungar objetivos comuns.”

A importância da presença de um líder dentro das organizações atualmente é enorme. As empresas estão cada dia mais cientes do quão indispensável é ter alguém com a capacidade de levar uma ou mais pessoas a um determinado

objetivo, de forma rápida e eficiente, com ideias que sejam inovadoras e proporcionem destaque para a organização dentro do mercado. Muitas pessoas acreditam que um líder pode ser o responsável direto pelo sucesso ou fracasso de uma organização, por isto este é um tema muito discutido no meio organizacional.

Conforme França (2006) apresenta, existem algumas formas pelas quais um líder pode influenciar seus subordinados e essas são: poder, conhecimento, interação, expectativa e situação. Cada tipo de líder terá uma melhor forma de exercer sua liderança e essa precisa também estar de acordo com a cultura organizacional da empresa.

Após considerar-se o tipo de liderança que uma empresa necessita e qual se encaixa melhor em sua cultura, o líder tem a capacidade de impulsionar sua equipe a alcançar os objetivos. Neste processo é importante que o líder também se preocupe com a motivação e o desenvolvimento pessoal de seus funcionários, fazendo com que haja um desenvolvimento mútuo da empresa e de seus colaboradores.

Pensando na importância crescente de se possuir líderes capacitados para conduzir pessoas a um determinado objetivo, as empresas estão indo a procura destes profissionais no mercado. Porém, o que elas procuram não é simplesmente um indivíduo que chegue e comande uma equipe, mas sim uma pessoa capaz de motivar, desafiar, inovar e lidar com situações adversas, fazendo com que a empresa tenha sucesso. É neste contexto que o líder e a liderança em *coaching* vêm ganhando destaque no cenário empresarial.

3. COACHING

Segundo o Instituto Brasileiro de *Coaching* (2012) o *coaching* pode ser definido como um processo de autoconhecimento e desenvolvimento mútuo tanto pensando na vida profissional, quanto na vida pessoal dos indivíduos. O treinamento em *coaching* acontece em uma parceria entre o líder, denominado *Coach*, e o cliente, neste caso conhecido como *Coachee*.

A Sociedade Brasileira de *Coaching* (2015, p.n.d.) define que “[...] o *coaching* é um processo que visa aumentar o nível de resultados positivos de indivíduos, times ou empresas por meio do uso de técnicas e ferramentas por um profissional habilitado (o *coach*), em parceria com o cliente (o *coachee*).”

De acordo com Downey (2010) o *coaching* tem como objetivo estabelecer uma forte conexão com uma autoridade interior, e essa autoridade é capaz de guiar a visão e incitar excelência e sabedoria, sem que ela seja dependente ou suscetível a uma “ameaça interior”. O autor ainda frisa que *coaching* não é terapia, não é consultoria e não se trata de aconselhamentos religiosos ou espirituais. Segundo Downey (2010, p. ix) “a única autoridade de que um *coach* precisa é a autoridade de dizer para outra pessoa: “Confie em si mesmo”.”

Paula (2005, p. 45) diz que “o método de desenvolvimento de performance por meio do processo de *coaching*, [...] é, no Brasil, ainda recente, porém as empresas vêm cada vez mais tomando conhecimento e percebendo os resultados práticos que a ferramenta apresenta.” Pode-se perceber que o *coaching* quer promover uma mudança nos indivíduos usando técnicas e ferramentas que irão aumentar seu desempenho, de forma que ele consiga alcançar resultados positivos e chegar aonde deseja.

O *coaching* é considerado uma estratégia para o desenvolvimento de indivíduos e de equipes de trabalho e tem origem no campo das práticas esportivas, onde o *coach*, termo inglês que é traduzido como técnico ou treinador, acompanha e orienta o desempenho dos jogadores e atletas, levando-os a desenvolver procedimentos de autodiagnóstico e aprimoramento de duas capacidades pessoais e profissionais, ajudando-os a definir metas e prioridades de desenvolvimento. (TONET *et al*, 2009, p. 87)

Para Burton (2012, p. 12), “qualquer que seja sua definição, *coaching* é um relacionamento que traz à tona o que há de melhor tanto no cliente quanto no *coach*.” Segundo Koortzen e Oosthuizen (2010) o *coaching* ocorre em locais de trabalho com a intenção de melhorar as habilidades interpessoais do gerente e, por fim, aumentar também o desempenho de seu trabalho. Por exemplo, o *coaching* executivo tem em sua essência ajudar líderes a se tornarem “descolados” de seus dilemas e ajudá-lo a transferir sua aprendizagem em resultados para a empresa.

Para Carmo (2015), hoje em dia o *coaching* é visto como uma arte que aumenta a competência, a habilidade e a atitude de um indivíduo, com o objetivo de fazê-lo alcançar suas metas ao ampliar seus resultados positivos através de metodologias, ferramentas e técnicas em uma parceria entre o *coach* e o *coachee*.

Em suma, o termo *coaching* atualmente 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. (GASPAR E PORTÁSIO, 2010, p. 18)

De acordo com o Instituto Brasileiro de *Coaching* (2015) a palavra *coaching* existe desde a idade média e era utilizada para representar um condutor de carruagens. Os condutores destas carruagens eram conhecidos como cocheiros e eram os responsáveis por conduzir os passageiros até o destino desejado. Por volta de 1850, o termo começou a ser usado para representar professores e mestres de universidades no sentido de tutor, alguém que auxilia e guia os estudantes em sua preparação para provas. A essência do termo continuava a mesma, de alguém que conduz as pessoas para onde desejam chegar.

Em 1950 surge o termo “*coach*” que tem sua primeira referência a habilidade de gerenciar pessoas. Foi neste momento que começaram a surgir às primeiras técnicas de desenvolvimento pessoal e humano. Ainda próximo de 1950, a palavra “*coach*” passa a ser usada no esporte, para designar a pessoa responsável por treinar e aperfeiçoar as habilidades dos atletas. O *coach* também foi considerado uma técnica de motivação, o chamado “jogo interior”, que dizia que o real adversário do jogador eram suas limitações e fraquezas, não seu oponente. Com isto, empresários que praticavam esportes passaram a se interessar pela técnica e viram

potencial para aplicá-la no mundo empresarial. (INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, 2015)

O conceito de *coaching*, embora antigo no segmento dos esportes, vem ganhado espaço constante nas organizações, pois se destina a líderes, gestores e liderados que buscam a excelência em sua performance interpessoal e enfrentam dificuldades rotineiras como situações no trabalho de intenso desgaste emocional, carreira estagnada, dificuldades de lidar com nível superior, etc. Trata-se de um relacionamento em que uma pessoa se compromete a apoiar a outra com o intuito de alcançar determinado resultado. Não só significa compromisso com o objeto final, mas também representa uma responsabilidade com o desenvolvimento de quem está envolvido no processo. (SAVARIS *et al*, 2015, p. 15)

Segundo a Sociedade Latino Americana de *Coaching* (2016) pelo menos durante os últimos trinta anos, o processo de *coaching* passou por uma modernização e com isto pode-se comprovar muito de sua eficiência. A SLAC também cita como os grandes pensadores do *coaching*:

- John Whitmore, que desenvolveu a metodologia GROW (que representa as iniciais das palavras em inglês *goal, reality, options* e *what who when will*, que na ordem em português significam meta, realidade, opções e o que, quem, quando, irá fazer). Whitmore diz que para que se possa atuar de forma eficiente, essas quatro variáveis precisam ser analisadas, questionadas e respondidas corretamente;
- Tim Gallwey, que é reconhecido como o fundador do conceito *coaching* e foi o responsável pelo método de capacitação “jogo interior” (ou *the inner game*, em inglês), que foca em ajudar as pessoas a aprenderem a aprender, em fazer que os gestores ajudem no desenvolvimento de seus comandados e ajudar as organizações a criarem lideranças voltadas à gestão do conhecimento e da aprendizagem;
- Marshall Goldsmith, que é um reconhecido *coach* americano, autor de diversos livros e que atualmente tem seu trabalho fundamentado no processo de *coaching* executivo.

Segundo Downey (2010, p. xii), “o *coaching* pode acessar os recursos do ser humano como um todo, para o benefício do indivíduo como funcionário e da própria organização.”

O *coaching* é uma metodologia que pode ainda ser considerada algo recente no país e, por isto, muitas pessoas não entendem muito bem seu conceito ou não acreditam que isto irá agregar ou mudar algo nas pessoas/organizações. Como Downey (2010) cita em seu livro, muitas pessoas dizem que o *coaching* é uma ferramenta feita para indivíduos que falharam em algo, que é uma profissão emergente, que é exclusivo para gerentes ou é simplesmente um modismo.

Cada pessoa possui sua definição para o *coaching*, de acordo com o que elas conhecem, mas não é muito difícil de perceber e entender que o *coaching* pode ir muito além de tudo isto. Essa metodologia tem se mostrado um fator de mudança e diferenciação tanto para as pessoas quanto para as empresas. É uma forma de aumentar a performance dos indivíduos, através de ferramentas e técnicas que o ajudarão a liberar todo seu potencial em prol de se alcançar resultados positivos. Tudo isto é feito através de uma parceria que busca fazer com que as pessoas aprendam a aprender, e não somente ensiná-las.

Ser um *coach* requer que você olhe para si mesmo para fazer um trabalho interior de autorreflexão e crescimento pessoal. Você precisa demonstrar os serviços que oferece “aplicando em si mesmo o que ensina” e investindo em seu próprio *coaching* continuamente. (BURTON, 2012, p. 10)

De acordo com Toney, *et al.* (2009, p. 87) “[...] o *coaching* é uma relação que visa romper padrões existentes e estabelecer novos paradigmas e conquistas cada vez mais significativas.” Ainda segundo a autora, o *coaching* envolve aconselhamento, ensinamento, monitoria e confrontação.

Os *Coaches* não necessitam de conhecimento específico no negócio de seu cliente justamente por acreditar que seu próprio cliente é a pessoa que mais entende da organização. Por isso, conduzem o cliente a um complexo e eficaz programa de planejamento necessário, seja ele, financeiro, administrativo ou operacional, para que as soluções sejam encontradas a partir da visão do cliente. (CARMO, 2015, p. 6)

Downey (2010) sugere uma proposta chamada “*coaching* eficaz”. Ele explica que este tipo de *coaching* no trabalho é relacionado à realização (chegar a excelentes resultados e conseguir alcançar seus objetivos pessoais e também os da empresa), satisfação e alegria, que pode trazer benefícios para os indivíduos e para

as empresas. O *coaching* eficaz foca-se no aprimoramento do desempenho, trabalhando em cima da confiança das pessoas. A intenção é não só atingir os resultados esperados, mas atingi-los de forma que você aprenda e se desenvolva junto. A satisfação leva ao aumento da motivação e com isto, grande parte de sua energia, inteligência e imaginação serão usadas a serviço das organizações.

Para o sucesso do *coaching* eficaz, algumas habilidades são necessárias, assim como suas intenções, ou em outras palavras, o propósito ou meta do *coach* ao usar essas habilidades e Downey (2010) as apresenta através do quadro 1.

Quadro 3 – Habilidades do *coaching* e suas intenções

Grupos de habilidades	Intenções	Habilidades específicas
Geração de entendimento / aumento de consciência	Ajudar o cliente (<i>coachee</i>) a entender mais completamente a si mesmo/sua situação para que possa tomar melhores decisões.	Ouvir para entender; repetição, parafrasear e resumir; uso do silêncio; fazer perguntas que o permitam concluir sobre o interesse; perguntar para esclarecer; agrupamento.
Proposições	Disponibilizar ao cliente observações, conhecimento, experiência, inteligência, <i>insights</i> , intuição e sabedoria do <i>coach</i> .	Dar retorno; fazer sugestões; aconselhar; desafiar; evocar criatividade e inovação; instruir.
Gerenciamento de si	Garantir que o impacto das necessidades e dos preconceitos do <i>coach</i> no <i>coachee</i> seja minimizado. Maximizar o desempenho como <i>coach</i> .	Consciência de si; consciência dos limites; transparência; esclarecimento de intenções; entrar em "fluxo".
Estruturação	Assegurar que o cliente consiga resultados significativos por meio do <i>coaching</i> .	Seguir o interesse; usar os modelos GROW e T; estabelecer objetivos.
Construção de um relacionamento	Criar um ambiente no qual o cliente se sinta seguro e livre de julgamentos.	Geração de entendimento; criar um contrato.
Entendimento do contexto organizacional	Garantir que o trabalho de um <i>coach</i> vá ao encontro das necessidades do cliente.	Geração de entendimento; indicação e teste de hipóteses.

Fonte: Adaptado de Downey (2010, p. 46)

De acordo com Downey (2010) as habilidades envolvidas no *coaching* podem ser utilizadas em muitas formas e diversos ambientes. O *coaching* pode ocorrer de forma formal, através de acordo explícito, ou informalmente, como parte da rotina

dos indivíduos. O *coaching* pode ser aplicado em processos administrativos de uma empresa, como em relatórios de desempenho, elogios, desenvolvimento e monitoramento. Ele também faz parte da liderança, e pode ser usado para obtenção de aceitação dos valores e comportamentos organizacionais. Além disto, o *coaching* pode ser aplicado em si mesmo, pois de certa forma as pessoas fazem seu auto *coaching* o tempo todo, quando se reflete ou leva um tempo para considerar algo. Essa metodologia diz respeito ao aumento de consciência, mas é importante não criar um isolamento em torno de si mesmo, já que grande parte do sucesso do *coaching* deve-se ao fato de que a comunicação com outra pessoa te ajuda a exteriorizar seus pensamentos e emoções.

3.1. Modalidades de *Coaching*

De acordo com o Instituto Brasileiro de *Coaching* (2015) o *coaching* é uma metodologia que pode ser aplicada em diversos nichos, e alguns exemplos disto são citados pelo instituto, como por exemplo:

- *Coaching* empresarial: tem como objetivo aprimorar e melhorar o desempenho de um indivíduo ou um grupo de pessoas, através de estudos, técnicas e metodologias ministrados por um profissional, de forma a fazer com que o *coachee* alcance resultados melhores para a empresa em que trabalha. Segundo Downey (2010, p. XI) “*coaching* tem o recurso de trazer de volta a humanidade ao local de trabalho.” Ainda de acordo com Downey, quando as pessoas conseguem trabalhar e se expressar livres da tirania, elas podem apresentar resultados excelentes, já que poderão utilizar livremente sua inteligência, criatividade e imaginação. “A ideia é simples: as pessoas trabalham melhor, de forma mais produtiva, mais eficaz, mais criativa, quando são devidamente consideradas.” (DOWNEY, 2010, p. XII).

Coaching, como disse antes, mas de outra forma, é a série de conversas que ajudam uma pessoa a ter um desempenho mais condizente com seu potencial, a cumprir seu papel ou tarefa, ajudar na compreensão daquilo

que ela precisa aprender para desempenhar seu papel ou tarefa com sucesso, a desenvolvê-la para o próximo papel nos dias bons [...]. (DOWNEY, 2010, p. 81)

- *Coaching* de vida (ou *life coaching*): é especificamente voltada para a orientação em nível pessoal dos indivíduos, focando, por exemplo, em questões de relacionamento, família, metas pessoais, motivação, autoconhecimento, etc. Segundo o Instituto Brasileiro de *Coaching* (2012, p.n.d.) o *coaching* de vida “proporciona identificar a forma como pensamos e apoia no sentido de esclarecer os "pontos-cegos". [...] possibilita escolhas mais adequadas e relevantes aos objetivos e valores, impulsionando sua evolução.”
- *Coaching* esportivo: essa modalidade é direcionada exclusivamente a atletas ou praticantes de algum esporte que querem aperfeiçoar suas habilidades, não apenas físicas, mas comportamentais também. Ele ajuda estes atletas a melhorarem suas capacidades e assim fazer com que eles possam ser capazes de alcançar os resultados que desejam, e muitas vezes irem até além do que o esperado.
- *Coaching* de carreira: De acordo com o Instituto Brasileiro de *Coaching* (2015, p.n.d.) o *coaching* de carreira “orienta o indivíduo para um melhor direcionamento de sua vida profissional, auxiliando-o a definir metas e objetivos de carreira.” Ele auxilia os indivíduos a definirem com clareza aonde desejam chegar em sua carreira e quais objetivos quer alcançar com isto. Para isto, estratégias e planos são traçados, de acordo com a necessidade da pessoa, tentando alinhar neste processo sua vida profissional e pessoal, além de dar mais segurança e confiança nas escolhas e tomadas de decisão do *coachee*.
- *Coaching* financeiro: Segundo o Instituto Brasileiro de *Coaching* (2015) o *coaching* financeiro consiste em ajudar as pessoas ou empresas a desenvolverem melhores hábitos financeiros, de forma que planos e metas possam finalmente ser alcançados. Ele preza pela “saúde” de seu dinheiro, e auxilia os indivíduos a descobrirem quais seus pontos fortes e fracos e como tirar melhor proveito deles para realizar suas metas.
- *Coaching* de relacionamento: O Instituto Brasileiro de *Coaching* (2015) define o *coaching* de relacionamento como uma ferramenta que busca

auxiliar as pessoas em questões como baixa auto-estima, timidez, insegurança, entre outras necessidades. Ele pode ser utilizado para ajudar em relações amorosas, familiares ou sociais para que assim os indivíduos consigam conquistar de estabilidade e bem-estar em suas relações, além de aprender e a respeitar as diferenças existentes entre as pessoas.

3.2. O crescimento do *Coaching*

O *coaching* é uma atividade que apenas recentemente começou a ser conhecida e implantada pelas empresas. No Brasil, ele ganhou notoriedade a partir de 2011, e desde então, cada vez mais empresas estão investindo nesta modalidade, já que são notáveis as vantagens e benefícios que o *coaching* traz para as organizações.

De acordo com Matta (2015) em informações divulgadas pela Sociedade Brasileira de *Coaching*, através de uma pesquisa realizada em 182 empresas de 16 países latino-americanos em 2010 pela *Latin American Human Resource Partnership*, sendo deste total 39 no Brasil, constatou-se que 84,6% destas organizações utilizavam-se do *coaching*.

Somando-se a isso, segundo Matta (2015) em informações divulgadas pela Sociedade Brasileira de *Coaching*, o crescimento do mercado de *coaching* no mundo entre os anos de 2004 e 2011 cresceu de um bilhão para três bilhões até 2007 e chegou a cinco bilhões no ano de 2011. Este número ainda tende a crescer muito com a volta do crescimento da economia e com a abrangência cada dia maior que o *coaching* vem tendo ao redor do mundo.

Como se pode perceber ao analisarem-se essas informações, o crescimento do mercado de *coaching* no mundo deu-se de forma significativamente alta num período de apenas sete anos e isto se deve principalmente as vantagens que este processo pode trazer as organizações, como por exemplo: aprimorar e ampliar o desenvolvimento dos indivíduos e dos negócios, resultando em colaboradores mais comprometidos e conseqüentemente clientes mais satisfeitos. Além disso, este treinamento ajuda no desenvolvimento pessoal das pessoas, fazendo com que ela

abra seus horizontes, melhore sua capacidade de lidar com situações problemáticas e tenha um melhor relacionamento interpessoal com todos a sua volta.

Segundo Downey (2010, p. 18) “o *coaching* nas organizações tem como preocupação principal o desempenho, e qualquer coisa que um *coach* pode dizer ou fazer deve ser dirigido pela intenção de aumentar o desempenho.”

Mas para que o *coaching* seja bem executado e gere bons resultados para as empresas, existe uma peça fundamental neste processo, e essa pessoa precisa ser extremamente capacitada para que tudo dê certo: o líder *coach*, ou seja, quem aplicará e acompanhará tudo que irá envolver essa atividade na organização.

Segundo Chiavenato (2010, p. 367), “o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.”

Partindo desta definição pode-se entender o treinamento como um processo organizacional tem como objetivo preparar os indivíduos para as funções que irá exercer de acordo com seu cargo, e com isto, fazer com que estes colaboradores possam contribuir de maneira eficaz e positiva para os negócios da empresa.

3.3. Treinamento e *Coaching*

O conceito de treinamento evoluiu muito ao longo dos tempos. Segundo Chaivenato (2010) no passado este processo era visto unicamente como uma forma de adequar os indivíduos a seu novo cargo e assim fazer com que ele se transformasse em força de trabalho a partir do exercício de sua atividade. Hoje, muitas empresas estão se preocupando em oferecer a seus colaboradores um treinamento que além de ensinar as funções do cargo, sirva também para agregar e aprimorar suas habilidades, de forma a torná-las peças valiosas para a organização que irão contribuir para seu sucesso e a lucratividade.

O treinamento começou a alcançar um lugar de destaque dentro das organizações já que muitas delas perceberam que quando este processo é bem executado, ele gera bons resultados, tendo em vista que funcionários bem treinados realizam melhor suas tarefas, assim, agregando a empresa e satisfazendo clientes.

Atualmente, muitas empresas optam por ministrar treinamentos que além de dar ciência sobre as responsabilidades do cargo ocupado, também incentiva o desenvolvimento dos funcionários, incentivando-as a serem inovadoras, criativas e pró-ativas. É a partir deste pensamento que surge o conceito de treinamento e desenvolvimento, que visa o aprimoramento constante entre empresa e funcionário. Porém, é importante deixar claro que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento. O treinamento busca informar e aprimorar as habilidades dos funcionários para os cargos que estão ou irão atuar em curto prazo; já o desenvolvimento pensa um pouco mais em longo prazo, em desenvolver os funcionários e aperfeiçoar suas habilidades para cargos que eles podem vir a ocupar no futuro, de acordo com as necessidades da organização.

É dentro do tema desenvolvimento de pessoas que surge o conceito do *coaching*, que vem ganhando cada dia mais espaço dentro do meio empresarial.

3.4. Benefícios do *Coaching*

Quando uma empresa resolve adotar o *coaching* como parte de sua organização, inúmeros benefícios podem ser elencados, tanto no âmbito profissional como pessoal dos envolvidos.

A principal missão do *Coaching* é ajudar as pessoas. Ajudá-las em várias áreas de suas vidas, tais como a pessoal, profissional, social, etc. A forma como o *Coaching* auxilia é por meio de união, entendimento e compreensão, sempre deixando as pessoas à vontade para ditarem as regras e diretrizes de suas vidas. O importante é o crescimento pessoal. (INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, 2012, p. 9)

Quando pensado principalmente no âmbito profissional, Marques (2015) elenca alguns benefícios que o *coaching* pode trazer para os colaboradores de uma empresa. Entre eles pode-se citar: melhora na comunicação, maior flexibilidade, autoconhecimento, autodesenvolvimento, aprimoramento de capacidades e habilidades, melhor relacionamento interpessoal, gestão de tempo, planejamento estratégico e definição de metas realistas com quebra de crenças limitadoras.

Uma equipe de trabalho que consegue colocar em prática diariamente os benefícios listados acima, juntamente com o apoio de um líder capacitado que fornece um ambiente positivo e propício para isto, certamente terá melhor aproveitamento de sua mão de obra com resultados no mínimo satisfatórios.

O *coaching* cria um espaço e um cenário propícios para a reflexão, um oásis seguro para o *coachee* pensar a respeito de seus valores, seu papel na empresa, seu estilo de relacionamento e o impacto que esse causa nas interações com a equipe e cada um de seus componentes, com pares e superiores hierárquicos. Oportuniza momento de análise sobre suas formas e limitações, seu grau de satisfação com o seu desempenho e resultados alcançados. (KRAUSZ, 2007, p. 69)

Somando-se a isto, o *coaching* também traz benefícios para a empresa, e Paula (2005) cita como exemplos:

- Desenvolvimento em cadeia, já que a partir do momento em que um líder se desenvolve, sua equipe também se desenvolverá, fazendo com que as ações de um sejam reflexos do outro;
- Maior sinergia grupal; cooperação mútua, que será alcançada através do líder e do desenvolvimento de suas competências;
- Estimulação da criatividade, pois a partir do momento que o líder se sentir mais seguro em suas decisões e ações, ele conseguirá abrir mão de mecanismos que impedem a criatividade de seus liderados, como por exemplo, centralização e controle excessivo;
- Melhoria no processo de tomada de decisões, já que com um ambiente mais livre e não tão controlado, os liderados se tornarão mais participativos, ajudando o processo decisório a fluir melhor, na mesma medida em que diminui a margem de erros e riscos;
- Saúde dos profissionais, que será bem melhor por não haver tanta tensão no clima organizacional, e ainda acompanhado por um processo de acompanhamento de carreira.

De acordo com a Sociedade Latino Americana de *Coaching* (2015) algumas das principais razões que levaram 68% de 432 organizações americanas de pequeno, médio e grande porte a submeter seus líderes ao *coaching* estão na busca de uma melhor produtividade, melhor assertividade da equipe, redução de estresse, desenvolvimento da inteligência organizacional e foco na solução de conflitos.

Além disto, o *coaching* dentro da empresa tem como objetivo evidenciar para seus colaboradores que ele é muito mais que apenas uma ferramenta de trabalho, mas ele é parte fundamental do sucesso da organização, de forma a desenvolvê-lo também nas questões pessoais.

Este tipo de preocupação é um fato inedito que muitas empresas só estão se dando conta da importância e adotando como cultura recentemente. Como exemplo, podemos citar claramente o Brasil que ainda não tem muito difundido entre suas empresas o que é o *coaching* e os benefícios que ele pode lhe trazer, mas vem mostrando um crescimento razoavelmente bom no assunto.

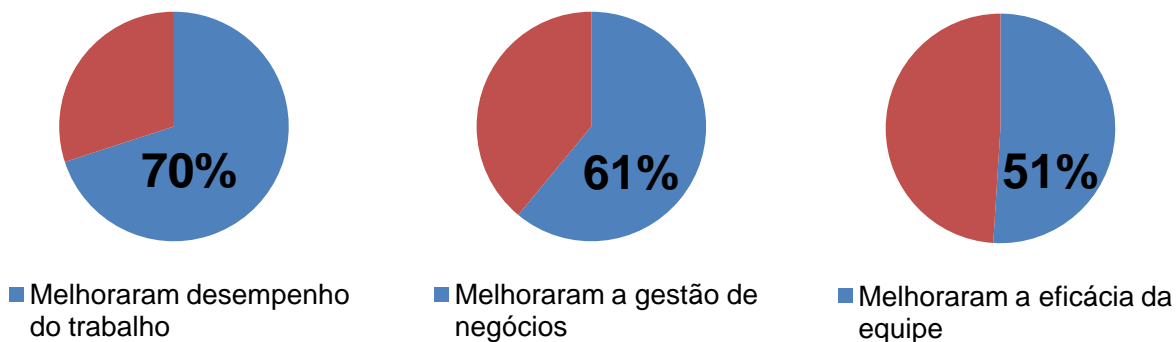
Coaching não significa comprometer-se apenas com os resultados, mas com a pessoa como um todo, com a sua realização e o seu desenvolvimento. Por meio do processo de *coaching*, novas competências e possibilidades de aprendizagem surgem, tanto para o *coach* quanto para o seu colaborador. *Coaching* é 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 traduzam em resultados. *Coaching* é, essencialmente, *empowerment*. Dar poder para que o outro adquira competência, produza mudanças específicas em qualquer área da vida ou até, e principalmente transforme a si mesmo. (ARAÚJO apud GASPARELLO E PORTÁSIO, 2010, p. 32)

De acordo com Matta (2015) em informações divulgadas pela Sociedade Brasileira de *Coaching* baseada em uma pesquisa feita pela empresa de consultoria Robert Half, 77% dos profissionais entrevistados para saber da eficiência do *coaching* acreditam que o exercício desta atividade por seus chefes e líderes realmente ajuda na melhora do desempenho dos colaboradores da empresa. Ainda de acordo com essa pesquisa, o país se destaca pela eficiência no processo e por trazer impactos positivos a 88% dos brasileiros que se utilizam do *coaching*.

A Confederação Internacional do *Coach* (ICF, 2016) também cita diversos benefícios do *coaching* nas empresas, como novas perspectivas nos desafios pessoais, habilidades para a tomada de decisões aprimoradas, maior eficácia interpessoal e aumento da confiança.

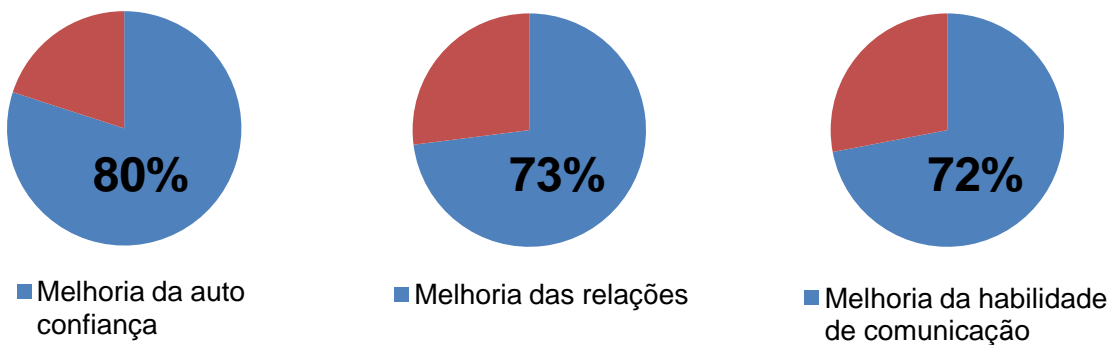
Além disto, segundo a ICF (2016) melhoras significativas foram percebidas nas organizações e nas pessoas que passaram a utilizar o *coaching* como parte de sua rotina, e alguns destes resultados podem ser visto nos gráficos a seguir.

Gráfico 1 – Melhora na produtividade



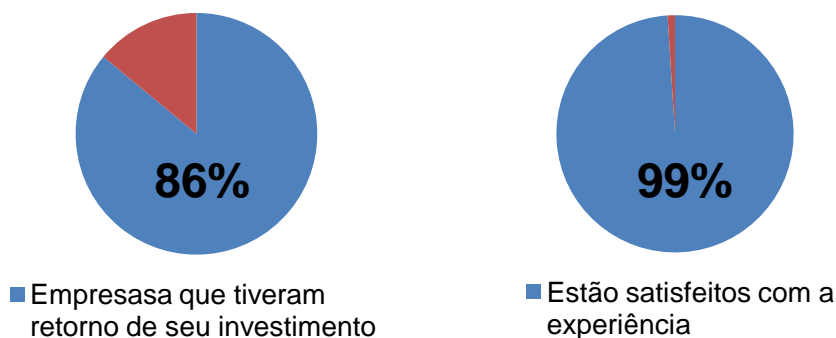
Fonte: *International Coach Federation*, 2016

Gráfico 2 – Pessoas positivas



Fonte: *International Coach Federation*, 2016

Gráfico 3 – Retorno do Investimento e Clientes Satisfeitos



Fonte: *International Coach Federation*, 2016

Nos dias de hoje, o *coaching* não é uma despesa com uma determinada ferramenta para facilitar algo subjetivo, e sim, um grande investimento capaz de ajudar a mudar a realidade ou sedimentar grandes resultados em curto prazo. (RODRIGUES, 2011, p. 16)

O *coaching* é um facilitador, um meio de ajudar as pessoas a alcançarem suas metas, baseando-se no pressuposto de que todos são capazes de mudar e realizar coisas maravilhosas se assim desejarem. Segundo Robbins (1993, p.n.d.) “decidir produzir um resultado desencadeia os acontecimentos. Se você decidir o que quer, obrigar-se a entrar em ação, aprender com isso e mudar o enfoque, acabará por criar a impulsão necessária para atingir o resultado”. Isto quer dizer que para o *coaching* realmente funcionar e trazer os resultados positivos esperados, as pessoas precisam tomar a decisão de agir em prol disto, despendendo qualquer que seja o esforço necessário para que as coisas aconteçam.

O *coaching* é uma parceria entre o líder e seus colaboradores que de forma mútua, procura desenvolvê-los; é uma maneira de alcançar objetivos profissionais e pessoais através de apoio, orientação e aperfeiçoamento. Uma empresa que possua colaboradores com a consciência e a percepção de que é muito mais do que apenas um funcionário, potencializa seu desempenho e as fazem ter vontade de ir além de suas habilidades atuais; as faz querer evoluir, agregar, aprender e compartilhar isso com os outros, de forma a diminuir os riscos e a margem para erros.

O *coaching* é um relacionamento que produz novas competências. E isso vale tanto para os clientes, o aprendiz e o próprio *coach*. É caracterizado pelo valor que ele agrega às partes que interagem entre si, pois se baseia em um vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades. Nesse relacionamento, o *coach* lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz, quanto este aprendiz aproveita o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já sabe, aprender coisas novas e deslançar seu desempenho. (GASPAR E PORTÁSIO, 2010, p. 39)

Como cita Robbins (1993, p.n.d.) “não importa o quão preparado você seja, há uma coisa que eu posso garantir com toda certeza: se estiver no rio da vida, é provável que vá bater em algumas pedras”. Parafraseando isto para o *coaching* nas empresas, não é tão fácil assim implantar a mentalidade deste método e fazer com que todos os entendam e utilizem-no de forma correta e benéfica, mas um líder preparado, uma equipe de mente aberta e um processo bem definido de mudança, são fatores que facilitarão a adesão do *coaching*, e conseqüentemente seu sucesso e o sucesso da empresa.

O *coaching* contribui para que as pessoas se transformem e reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças, aprofundando sua aprendizagem e incorporando novas habilidades e capacidades. (KRAUSZ apud ARAÚJO E FERREIRA, 2009, p.n.d.)

Além disto tudo, o *coaching* não traz apenas benefícios para as empresas, mas para as pessoas em si também. Um indivíduo que comece a praticá-lo em seu dia a dia será capaz de melhorar sua autoconfiança, seu autoconhecimento, aumentar sua motivação e seu equilíbrio emocional, aprimorar sua capacidade de comunicação e satisfação e melhorar seus relacionamentos e sua qualidade de vida. Isto será feito através da descoberta e análise de seus pontos fracos e baixos e com isto, se poderá utilizar técnicas que irão ajudá-lo a tirar o melhor proveito possível de cada um, alcançando assim resultados satisfatórios e promovendo um melhor estilo de vida.

3.5. Líder Coach

Para que o *coaching* alcance resultados satisfatórios dentro de uma empresa, primeiramente é imprescindível que exista um líder capacitado para isso, pois ele é a chave para o sucesso do método. Além disso, é necessário que essa pessoa não tenha apenas as habilidades requisitadas para o exercício da liderança, mas sim que ela possua uma formação específica no assunto e se dedique incansavelmente a entender e praticar o *coaching* em sua vida.

O líder *coach* se diferencia de um líder comum exatamente porque ele não é só uma pessoa buscando ferramentas para liderar uma equipe em busca de um determinado objetivo, mas sim um líder que mergulha em um novo estilo de vida e que vê uma nova forma de encarar as coisas que acontecem, de forma a também propiciar essa mudança de pensamento a seus liderados.

O gestor, no papel de *coach*, estabelece com os membros da equipe um relacionamento para apoiar o seu processo de aprendizagem e desenvolvimento, seja objetivando a mudança de aspectos indesejáveis do seu desempenho, seja visando a aquisição de novas competências ou outros objetivos afins. (TONET *et al*, 2009, p. 87)

Segundo Marques (2015, p.n.d.) “o Líder *Coach* [...] está sempre trazendo novas ideias e soluções, motivando e não deixando que seus liderados percam o foco. [...] agindo em função de um objetivo maior: o bem-estar de sua equipe alinhado com os desejos da organização.” Para o Instituto Brasileiro de *Coaching* (2014, p.n.d.) “o líder *coach* é aquele que exerce sua liderança utilizando técnicas e ferramentas do *coaching*. Esse é um profissional que inspira pessoas e conquista pelo exemplo de suas atitudes e não pelo autoritarismo ou imposição.”

[...] o *coach* pode ser um chefe imediato, capacitado para exercer essa função, ou um profissional contratado externamente, com credenciamento para atuar como *coach*. Neste sentido cabe ressaltar que o *coaching* pode ser utilizado no dia a dia das empresas, o líder que desenvolve sua equipe com as ferramentas de *coaching* obtém resultados extraordinários. (BICHUETTI apud SOUZA, 2015, p. 8)

De acordo com Harper apud O’Shaughnessey (2012) a liderança em *coach* permite que um executivo cresça profissionalmente e se desenvolva no poder de influenciar e quanto a sua performance.

Segundo Robbins (1993) o meio mais poderoso para que mudanças finalmente aconteçam e a vida possa ser moldada de uma nova maneira é através do agir. “A diferença nos resultados que as pessoas produzem se resume ao que fizeram de uma maneira diferente das outras em situações iguais.” (ROBBINS, 1993, p.n.d.). Em outras palavras, antes de esperar qualquer mudança nos outros, é necessário que você primeiramente mude; que tome a decisão de fazer algo diferente para mudar o que não é agradável no momento; mudar para algo que lhe faça bem e traga resultados melhores, positivos e satisfatórios a sua vida.

Após tomar à decisão de decidir agir, para se tornar um líder *coach*, a pessoa precisa seguir alguns passos consigo mesmo. Segundo Ury (2015) existem seis passos que o ajudará a se conhecer melhor e iniciar o processo de transformação necessário para se tornar um *coach*, e estes passos são: coloque-se no seu lugar; desenvolva sua batna interior, que pode ser entendido como o processo de assumir responsabilidade pelas coisas que acontecem, positivas ou negativas, ao invés de colocar a culpa em outras pessoas; reenquadre seu panorama enxergando a vida de uma forma diferente e fazendo-a sua aliada mesmo quando ela parecer hostil; mantenha-se no presente; respeite os outros e; saiba dar e receber.

Esse processo de autoconhecimento precisa ser um ciclo constante e circular na vida de um líder *coach*.

Segundo Hunter (2004, p.n.d.) “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. O líder *coach* é uma pessoa que sabe influenciar positivamente seu grupo, não apenas gerenciá-lo. De acordo com Hunter (2004, p.n.d.) “é saber como o líder consegue envolver as pessoas do "pescoço para cima" em vez da antiga idéia de "nós só queremos você do pescoço para baixo".”

No passado, o líder era alguém que tinha a função de comandar de forma eficiente uma ou mais pessoas em busca de um objetivo estabelecido pela empresa. Hoje, o sentido de líder passou por diversas mudanças, até chegarmos à definição e função atual de um líder *coach* que como exemplificado por Hunter em seu livro “O monge e o executivo” (2004), é alguém que possui autoridade sobre seus comandados, a fim de levar as pessoas a realizarem suas tarefas de boa vontade, devido a sua influência sobre elas, e não através do poder, forçando-os a fazer algo muitas vezes indesejado por causa de sua posição superior.

Em outras palavras, um líder *coach* é capaz de influenciar e inspirar as pessoas através de estímulos, exemplos pessoais positivos, *feedback* constante e busca incansável por evolução, sempre alinhado a uma visão sistêmica de seu ambiente, o que lhe proporcionará prever, criar e traçar diretrizes e atividades que irão beneficiar a empresa e os indivíduos envolvidos no processo.

A tendência é que líderes foquem a sua atenção 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. (GASPAR E PORTÁSIO, 2010, p. 31)

Segundo Harper (2012) o líder *coach* é o modelo mais eficiente de um líder “multi-estiloso”, já que ele trabalha com uma infinidade de técnicas comprovadas pela sua prática e pelo exercício de sua profissão.

Por todos estes motivos, empresas que incorporam líderes *coach* em sua equipe terão muito a ganhar em médio e longo prazo. Porém, como dito

anteriormente, não basta contratar alguém e pedir que ela seja um *coach* dentro da organização. É necessário alguém qualificado, preparado, ciente e praticante do *coaching* para que a empresa realmente possa se beneficiar de escolher este tipo de líder pra gerenciar pessoas.

Uma pessoa não qualificada pode desestabilizar o ambiente de trabalho e ao invés de agregar, acabar prejudicando o trabalho e a convivência entre os colaboradores.

O *coach* precisa respeitar o *player*, suas ideias e opiniões. O *player*, por sua vez, precisa fazer seu trabalho à sua maneira e perseguir, de forma responsável, seus próprios objetivos. Tudo isso torna o *player* inspirado e comprometido. Dessa forma, uma parte maior da energia, inteligência e imaginação de cada indivíduo será usada a serviço da organização. (DOWNEY, 2010, p. 15)

Hunter (2004) traça alguns pontos cruciais para um bom líder, e estes se encaixam perfeitamente no que um líder *coach* deve ter para ser bem sucedido em sua função, e estes são: honestidade, confiabilidade, bom exemplo, compromisso, respeito para com as pessoas, atitude positiva e paciência. Nem todas estas características fazem parte de todos os indivíduos, mas eles são capazes de aprender e incorporar todas elas em sua vida e em suas atitudes, tanto em benefício pessoal como consequentemente para o bem de seu trabalho e de quem estará sob seu comando.

Segundo Downey (2010, p. 49) “a função primordial do *coach* é entender. Não resolver, consertar, curar, melhorar ou ser sábio. Entender.” Entretanto, o autor diz que pra maioria de nós, não é fácil conseguirmos deixar de lado nossos próprios interesses, pois gostamos de ser vistos e reconhecidos como alguém que faz a diferença.

Ao incorporar o *Coaching* ao seu trabalho, comportamentos e atitudes, um líder *coach* tem ainda mais chances de alcançar sucesso em sua carreira. Deste modo, ele pode promover melhorias sistêmicas no ambiente da empresa e fazer com que seus liderados compreendam com mais facilidade a importância do papel de cada um no alcance dos resultados. (MARQUES, 2014, p.n.d.)

Conforme cita Araújo apud Penido (2016), todo *coach* é um líder, mas nem todo líder pode ser um *coach*, porque os dois precisam considerar sempre a dinâmica: resultados *versus* pessoas, e o líder *coach* está sempre preocupado também em concentrar-se no desenvolvimento de sua equipe, de forma a reforçar todos os recursos individuais que cada tem a oferecer.

De acordo com Abdallah (2014) em matéria para a *Época Negócios*, são citadas algumas atitudes que diferenciam um líder *coach* de um líder comum nas empresas, como por exemplo:

- Colaborar para o desenvolvimento individual de seus funcionários: O líder *coach* não é aquele que encaminha seus comandados para treinamentos planejados pelo setor de recursos humanos, mas ele assume a responsabilidade de formar e aperfeiçoar seu pessoal;
- Mostrar o destino, mas deixar que o outro trilhe o caminho: O líder *coach* ajuda sua equipe a encontrar soluções próprias para seus desafios, os ajudando através de definição de metas claras para guiar seus funcionários, mas nunca os dizendo exatamente o que devem fazer;
- Praticar os valores: O líder *coach* deve encontrar uma maneira de traduzir os valores da empresa para seus funcionários, de forma que eles não pareçam vagos e assim fazer com que seu time entenda o que eles significam e como devem ser cumpridos;
- Fazer primeiro e depois cobrar: Um líder *coach* que espera causar uma mudança na vida de sua equipe, deve primeiramente aplicar todos os conceitos aprendidos em sua vida cotidiana, para que as pessoas possam ver que aquilo realmente faz sentido e funciona;
- Oferecer *feedbacks* constantes: O líder *coach* trabalha com *feedbacks* diários e em tempo real com seus funcionários, e isso ajuda com que as pessoas saibam o que está acontecendo e o que deve ser feito para melhorar quando necessário;
- Conhecer sua equipe: Normalmente um líder tradicional importa-se apenas com as tarefas a serem executadas, enquanto um líder *coach* tem uma visão mais ampla, conhecendo as habilidades e qualificações de cada membro da sua equipe;
- Formar sucessores: O líder *coach* auxilia na formação e na construção da maturidade profissional de seus funcionários, ajudando-os sempre a

melhorar, diferente de um líder tradicional que está mais preocupado em manter seu emprego e mostrar o seu valor para a empresa.

Dessa maneira, entende-se que as pessoas subordinadas ao líder *coach* precisam ver nele uma pessoa presente, preocupada com seu bem estar e com os resultados da empresa; alguém que elas possam contar e que está ali principalmente para ajudá-las a alcançar seus objetivos de forma satisfatória e inspiradora, não apenas alguém que queira delegar ordens e usar de seu poder para fazer com que elas atinjam metas, sem realmente se importar com o jeito e os prejuízos que isto pode trazer aos funcionários.

Segundo Marques (2015, p.n.d.), “desenvolver os líderes é preciso, pois com o mercado cada vez mais competitivo, saem na frente, as empresas que investem, continuamente, em sua capacitação e aperfeiçoamento.” Percebe-se que uma empresa que incorpora um líder *coach* qualificado em sua equipe será beneficiada através de todas as ferramentas que ele possui para exercer sua liderança, e assim seus colaboradores também serão beneficiados. Com isto, elas tendem a trabalhar mais motivadas e inspiradas levando-as a evoluir positivamente, a agregar, e isto pode ser uma das chaves ao sucesso de uma organização.

O *coach* na empresa deve ter uma postura adaptável e inspiradora, pois ele será o canal de desenvolvimento na organização, levando as pessoas a pensar “fora dos padrões”, ou seja, pensar além do que somos ensinados pelo modelo social. (SOUZA *et al*, 2015, p. 8)

A liderança em *coach* destaca-se por não ser apenas uma relação de comando e subordinação, mas sim uma relação de apoio entre as partes, onde dois ou mais envolvidos no processo procuram um desenvolvimento mútuo em favor da organização em que trabalham. A relação proveniente da liderança *coach* busca ir muito mais além do que simplesmente dizer às pessoas o que elas devem fazer; é um compromisso de desenvolvimento, uma parceria, que tem como objetivo ajudar as pessoas envolvidas no processo a se conhecerem melhor, aperfeiçoarem suas habilidades, utilizar seu máximo potencial e assim, fazer com que atinjam não só os objetivos da equipe e da empresa, mas também possam atingir suas metas pessoais.

O Líder-Coach é um gerador de mudanças, capaz de auxiliar a empresa no processo de transformação da cultura organizacional, na absorção das novas tendências de gestão, mais humanizadas, mais descentralizadas e efetivas. É uma função estratégica que não deve ser negligenciada por nenhuma corporação de sucesso. (PASSOS, 2016, p.n.d.)

Outro fator a ser considerado é que a liderança em *coach* não é algo que se possa instituir da noite para o dia, é uma relação que será aperfeiçoada diariamente através de conversas, orientações, acompanhamento e encorajamento, tudo em um ambiente adequado e que incentive este tipo de relacionamento.

Segundo Marques (2014) para se tornar um líder *coach* de sucesso a pessoa precisa:

- Vivenciar o processo do *coaching* na prática em seu dia a dia;
- Aprender a ouvir na essência, interpretar gestos, emoções, olhares e o que está por trás de cada afirmação ou negação;
- Suspende qualquer julgamento em relação a qualquer pessoa;
- Ampliar seu conhecimento sobre o comportamento humano;
- Ter uma visão sistêmica e diferente para enxergar as pessoas e as situações de uma forma mais ampla;
- Ser um exemplo inspirador para as pessoas, de forma a realmente mostrar o que é um líder *coach*;
- Buscar evolução contínua seja por meio de treinamento, leituras, ou dentro e fora de organizações; o importante é estar sempre atrás de novos conhecimentos e desenvolvimento.

4. ESTILOS DE LIDERANÇA E O LÍDER COACH

Após serem apresentados todos os conceitos, características e informações acerca de liderança, *coaching* e líder *coach*, é o momento de relacionar o que dizem as teorias de liderança com o que o *coaching* e o líder *coach* pregam e utilizam para realizar seu trabalho dentro de uma organização. Serão apresentadas características que um líder *coach* tem em comum com essas teorias e o que isto agrega em sua forma de trabalhar.

- **Teoria de Traços de Personalidade:**

Essa teoria prega que para ser um líder, o indivíduo precisa possuir algumas características físicas, intelectuais e sociais específicas, e se ele as tivesse, seria considerado um líder capaz de gerenciar uma equipe. Relacionando isto ao líder *coach*, pode-se considerar que possuir determinados traços ou características de personalidade é muito importante para que um ele alcance seu sucesso. Por exemplo, possuir traços de personalidade como entusiasmo, cooperação, impulso de realização e habilidades interpessoais, são características que devem fazer parte de um líder, e mesmo que isto não garanta o sucesso absoluto do trabalho, são atitudes indispensáveis.

Possuir determinados tipos de características não é um fator que irá garantir o sucesso total de alguém em determinada área, mas possuir alguns traços específicos pode ser um “facilitador” para a realização de tarefas. Isto também faz parte da rotina de um líder *coach*, que precisa ter determinadas características, mas também precisa saber ser flexível e adotar novos traços conforme for necessário, de acordo com o tipo de trabalho que ele irá desenvolver, conseguindo assim se adequar de maneira eficiente ao tipo de grupo ou empresa que precise de seus serviços.

Além disto, é importante ressaltar que mesmo que uma pessoa não nasça com determinados traços em sua personalidade, ela pode sim desenvolvê-los com o tempo, basta estar aberta para isto. Este é um traço marcante do líder *coach*, pois quando ele decide incorporar o *coaching* em sua vida, ele se dispõe a desenvolver novas atitudes e incorporá-las em sua vida dali por diante.

Só possuir determinadas características não torna uma pessoa um líder, alguém que conseguirá gerenciar uma equipe ao sucesso, pois saber liderar alguém

vai além de dar comandos e fazê-las segui-los. Para liderar é necessário que as pessoas enxerguem o líder, e assim tenham a motivação para trabalhar ao seu lado. O líder *coach* além de precisar ter alguns traços de liderança em si, também precisa ir além. Precisa conhecer sua equipe, precisa entendê-los, e precisa conseguir adequar suas necessidades as da empresa, assim ele conseguirá melhores resultados e maior dedicação de seus subordinados. Então, entende-se que possuir determinadas características pode sim ajudar, mas não é o único e principal fator que fará um líder *coach* ter sucesso em seu trabalho.

▪ **Teoria dos Estilos de Liderança:**

Essa teoria apresenta três estilos de liderança que um líder pode ter para comandar sua equipe, e quais características cada um desses estilos possui. Este estudo define três estilos: autocrático, democrático e liberal. Relacionando essa teoria ao líder *coach*, é possível perceber que ele utiliza um pouco dos três estilos em sua maneira de comandar, adequando-os as situações em que se encontra.

Do estilo autocrático, o líder *coach* não possui muitas semelhanças em comum, pois não é dominador e nem ignora o que seus subordinados têm a dizer, determinando apenas o que acha certo sem qualquer participação de sua equipe. Porém, um líder com estilo autocrático normalmente oferece *feedbacks* a seus funcionários de forma mais pessoal ou individual, e isto é algo que frequentemente acontece no trabalho do líder *coach*. Estar sempre em contato com os funcionários e os dizer como seu trabalho está sendo feito é um ponto muito importante na forma que o líder *coach* trabalha, então se pode considerar que esse *feedback* é uma característica em comum que ele possui de um líder autocrático.

O estilo democrático já se aproxima muito mais do estilo de liderar de um líder *coach*. Um líder democrático permite que sua equipe participe de tomadas de decisões e planejamento de ações, estimulando-os a oferecer suas próprias soluções e escolher seus parceiros de trabalho. O líder democrático procura ser visto como um membro regular da equipe, e o líder *coach* trabalha de forma muito parecida com isto. O líder *coach* procura apoiar sua equipe e os oferece liberdade para participarem de todas as decisões que acontecem. A intenção do líder *coach* é estar lá para auxiliar sua equipe sempre que necessário, ao mesmo tempo em que os deixa crescer. Fazer o funcionário se sentir incluído nas decisões que a empresa toma, o motiva e o faz se sentir parte importante da organização, não apenas um mero funcionário que está ali para cumprir ordens.

Já o estilo liberal tem como características que praticamente todas as decisões que devem ser tomadas são feitas pelo grupo, com participação quase mínima do líder, deixando basicamente toda a responsabilidade do trabalho a cargo dos trabalhadores. Além disto, o líder liberal trabalha pouquíssimo com *feedbacks*, apenas os utilizando quando algum membro de sua equipe o pergunta. O líder *coach* já não se assemelha tanto a este estilo de liderança, já que parte importante de sua forma de trabalhar é oferecer liberdade a seus funcionários, como acontece no estilo liberal, mas ele não se afasta de sua equipe deixando todas as responsabilidades a cargo deles. A liberdade para participar, criar e desenvolver ideias e ações existe sim também com o líder *coach*, mas ele se faz mais presente, auxiliando sua equipe sempre que necessário, não apenas quando é solicitado por eles.

Liberdade quase total pode ser prejudicial à equipe, que precisa de alguém para ajudá-las ou guiá-las em diversos momentos, e o líder *coach* tem essa visão. Ele está sempre presente ao lado de seus funcionários os ajudando a criarem suas próprias soluções, ajudando-os a aprender e se desenvolver, de forma que eles consigam alcançar sucesso pessoal ao mesmo tempo em que alcançam o sucesso para sua empresa.

▪ **Teoria da Liderança Contingencial ou Teoria Situacional:**

Essa teoria baseia-se em três pilares: o líder, os subordinados e a situação, e ela diz respeito a um tipo de liderança onde o líder consegue se adequar e se adaptar a diversas situações que podem acontecer de forma a ainda conduzir sua equipe eficientemente aos resultados esperados. Para os colaboradores, é descrita a maturidade profissional, onde ele também consegue se adaptar a novas situações que surgirem, mas sem perder a qualidade de seu trabalho e não sendo tão dependente do líder para ajudá-lo. Como último pilar, no caso a situação, é preciso sempre ter em mente que o mundo organizacional é extremamente dinâmico e que mudanças podem acontecer a todo instante, por isto é tão importante líder e colaboradores possuírem a capacidade de se adequarem as novas situações que surgirem em seu dia a dia.

Um líder *coach* possui muito dessa teoria em sua forma de trabalhar, pois ele precisa constantemente ser capaz de se adaptar a novas situações, já que seu trabalho consiste em trabalhar com diferentes pessoas e diferentes ambientes empresariais. Um líder situacional tem a capacidade de entender e assim auxiliar

sua equipe a chegar às melhores tarefas e atividades, de acordo com suas características, e este é um traço muito presente no perfil de um líder *coach*, já que ele procura conhecer e entender cada um de seus colaboradores, para assim ajudá-lo a se desenvolver da melhor maneira possível, criando motivação e satisfação para este colaborador. Conhecer sua equipe e o ambiente de trabalho em que se está inserido no momento, juntamente com o alinhamento de todos os objetivos da empresa, são fatores essenciais de sucesso e o líder *coach* possui essa noção, e assim, ele desenvolve seu trabalho em cima desses pilares.

Assim como um líder situacional, o líder *coach* precisa conhecer seus colaboradores e seu ambiente de trabalho, e também precisa ser capaz de se adequar da melhor maneira possível a cada um deles, sempre em prol de um objetivo: o sucesso organizacional e pessoal das pessoas envolvidas neste processo. Para isto, o líder *coach* irá utilizar ferramentas disponíveis na teoria situacional para alcançar estes objetivos, como por exemplo: determinar e direcionar sua equipe no caminho certo; orientá-los/treiná-los a como chegar à meta estabelecida; apoiá-lo durante todo este processo para que ele saiba que tem alguém ali para ajudá-lo e quer fazer com ele se desenvolva pessoalmente neste processo também e; por fim, delegar o que cada um deve fazer, dando-os a liberdade para tomarem suas próprias decisões.

- **Estilos de liderança utilizando deuses e deusas mitológicos:**

Novo (2008) apresentou uma visão alternativa para descrever as características encontradas nos estilos de liderança. Para isto, a autora utilizou deusas e deuses mitológicos para caracterizar cada um destes estilos, e os escolhidos para representar isto foram: Zeus, Cronos, Possêidon, Hades, Hera, Deméter, Perséfone e Atena. Cada um desses deuses e deusas possui diversas características de liderança e o líder *coach* tem pelo menos algumas delas em comum com cada um deles.

Começando por Zeus e seus atributos, o líder *coach* possui em comum com este deus sua criatividade e sua persistência. Já de Cronos, o líder *coach* herda seu controle, seu senso de igualdade e lealdade. De Possêidon ele se assemelha em sua habilidade nas relações interpessoais, na capacidade de incentivar e influenciar as pessoas a se transformarem. De Hades, o líder *coach* se parece em sua imparcialidade. De Hera, ele herda o comprometimento, a diplomacia e a autoconfiança. Já do deus Deméter, o líder *coach* se assemelha em sua flexibilidade

e inovação. De Perséfone ele possui os traços de modéstia, reflexão, renovação e abertura a mudanças. Por fim, Atena e o líder *coach* têm em comum sua prudência, e sua sabedoria.

Para o líder *coach*, ter essas características é um ponto chave em seu trabalho, pois cada uma delas ajuda de alguma forma em seu relacionamento e em sua forma de trabalhar com cada membro de sua equipe na empresa. Além disto, esses traços precisam ser presentes na vida diária do líder, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Todos os atributos citados acima são utilizados em determinado momento e com as pessoas certas, por isto a importância de se estar aberto a essas características. Muitas delas podem não ser parte natural de um líder, mas ao se iniciar no *coaching* e incorporar isto em sua liderança dentro de uma empresa, elas precisam ser desenvolvidas e se fazerem presentes para que o resultado esperado seja alcançado com eficiência e cause mudanças verdadeiras e positivas na vida das pessoas de sua equipe e na organização como um todo.

A seguir, o quadro 4 irá ilustrar e resumir as características em comum dos estilos de liderança e do líder *coach* apresentados neste capítulo.

Quadro 4 – Estilos de liderança e o líder *coach*

	Líder <i>Coach</i>
Teoria de Traços de Personalidade	Essa teoria diz que para ser um líder, o indivíduo precisa possuir algumas características físicas, intelectuais e sociais específicas. Para o líder <i>coach</i> , possuir determinados traços ou características de personalidade é muito importante, pois pode ser um “facilitador” para seu trabalho, mas apenas isto não garantirá seu sucesso. Mesmo que uma pessoa não nasça com determinados traços, ela pode sim desenvolvê-los, basta estar aberta para isto, e essa flexibilidade é um traço marcante do líder <i>coach</i> .
Teoria dos Estilos de Liderança	A teoria diz respeito à maneira de atuar do líder e define três estilos de liderança: Estilo Autocrático: o líder <i>coach</i> se assemelha em oferecer <i>feedbacks</i> constantes aos funcionários de forma mais pessoal; Estilo Democrático: semelhante ao líder <i>coach</i> , pois permite que a equipe participe de tomadas de decisões e planejamento, estimulando-os a oferecer suas próprias soluções; Estilo Liberal: o líder <i>coach</i> não se assemelha muito, já que parte importante de seu trabalho é oferecer liberdade a seus funcionários, como no estilo liberal, mas ele não se afasta deixando todas as responsabilidades a cargo deles.

<p>Teoria da Liderança Situacional</p>	<p>É baseada em três pilares: no líder, seus subordinados e a situação. O líder <i>coach</i> possui muito dessa teoria em sua forma de trabalhar, pois precisa constantemente ser capaz de se adaptar a novas situações. O líder situacional e o líder <i>coach</i> têm a capacidade de entender e auxiliar sua equipe a chegar às melhores tarefas e atividades, de acordo com suas características. Por isto, conhecer sua equipe de trabalho é chave para o sucesso nessa liderança, e o líder <i>coach</i> tem isto como base para desenvolver seu trabalho.</p>
<p>Estilos de Liderança com deuses e deusas mitológicas</p>	<p>Oito deuses e deuses foram utilizados para exemplificar estilos de liderança e atributos que cada um destes líderes possui em sua forma de trabalhar. O líder <i>coach</i> possui pelo menos uma característica em comum com cada um desses estilos e todas elas serão utilizadas em algum momento com as pessoas certas.</p> <p>Zeus e o líder coach: criatividade e persistência;</p> <p>Cronos e o líder coach: controle, senso de igualdade e lealdade;</p> <p>Possêidon e o líder coach: habilidades em relações interpessoais, capacidade de incentivar e influenciar;</p> <p>Hades e o líder coach: imparcialidade;</p> <p>Hera e o líder coach: comprometimento, diplomacia e autoconfiança;</p> <p>Deméter e o líder coach: flexibilidade e inovação;</p> <p>Perséfone e o líder coach: modéstia, reflexão, renovação e abertura a mudanças;</p> <p>Atena e o líder coach: prudência e sabedoria.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2016

4.1. Entrevista

Para dar embasamento e citar exemplos reais do que foi descrito durante o presente trabalho, foram realizadas três entrevistas estruturadas com pessoas que vivenciam e trabalham com o *coaching* em suas profissões. Dois dos entrevistados são líderes em empresas formados em *coaching*, e a outra entrevistada é uma mentora de *coaching* que realiza atendimentos em seu escritório particular e também presta consultoria em empresas e organizações.

Duas das entrevistas foram gravadas em áudio e a outra foi realizada via e-mail, e elas podem ser conferidas na íntegra no capítulo “Apêndice A, B, C” no final do trabalho.

A primeira entrevista foi realizada com o líder *coach* Fábio Meirelles Lopes, que atualmente é diretor na organização FEBRACIS de *Coaching* Integral Sistêmico. O entrevistado atua com o *coaching* há 10 anos e é formado pela FCU (*Florida Christian University*) e pela FEBRACIS São Paulo.

A segunda entrevista foi feita com o líder *coach* Luciano Toledo, que trabalha na área de tecnologia da informação e gestão estratégica há mais de 20 anos. O entrevistado é formado e atua com o *coaching* há oito anos, e sua formação foi feita pela FEBRACIS São Paulo.

A última entrevista foi realizada com a mentora em *coaching* Beatriz Marin Loquetti, que atua com o *coaching* desde 2009 e é formada pela Sociedade Brasileira de *Coaching*, com especialização em *executive coaching* e master. A entrevistada trabalha com atendimentos particulares em seu escritório e com consultoria em empresas que solicitam seus serviços.

Em todas as entrevistas, os entrevistados destacaram pontos como: por que decidiram trabalhar com o *coaching*; o que isto trouxe de benefícios para suas vidas pessoais e profissionais; o que eles percebem de resultados positivos em suas equipes de trabalho e qual a perspectiva para o *coaching* no país.

Foi possível perceber que ao longo destas entrevistas, muito do que foi descrito durante o presente trabalho é exatamente o que essas pessoas citam como definição do *coaching*, benefícios, diferenciais e desafios. Todas elas demonstraram realmente acreditar no processo *coaching* e citam diversos pontos positivos que começaram a aparecer em suas vidas pessoais e profissionais. Além disto, os entrevistados citam benefícios que o *coaching* traz para pessoas que estão a sua volta, como seus clientes ou funcionários.

Os entrevistados líderes de empresa descrevem como incorporar o *coaching* em seu modo de trabalho acabou se transformando em diferenciais positivos para suas equipes e para suas empresas, já que a valorização e a preocupação com os funcionários passou a ser muito maior, e isto reflete na forma que essas equipes desenvolvem seu trabalho, trazendo melhores resultados.

A mentora em *coaching* Beatriz cita que é muito desafiante trabalhar nessa profissão, mas descreve como as pessoas que passam por este processo

conseguem desenvolver uma autoconfiança, e assim, elas próprias passam a conseguir alcançar suas metas e objetivos. A entrevistada também diz que é preciso conhecer bem o perfil de seu cliente antes de tomar qualquer decisão de como irá trabalhar com ele e quais ferramentas serão mais assertivas em cada caso.

Ao citar-se o exemplo mencionado pela mentora Beatriz de que é preciso conhecer seu cliente, este é mais um dos pontos que todos os entrevistados têm em comum ao responderem as perguntas: o de que um líder *coach* precisa conhecer qual o perfil de cada um dos integrantes de sua equipe, e quais suas habilidades e dificuldades, para que assim ele consiga ajudá-los a se desenvolverem da melhor forma possível. Ao fazer isto, este líder consequentemente ajudará no aumento do desempenho de cada liderado seu dentro da empresa, já que suas melhores características e habilidades serão exploradas positivamente, tanto em prol da organização quanto de sua vida pessoal.

Estes benefícios são citados pelos dois líderes ao definirem que pensar no desenvolvimento individual e entender o que se passa com cada membro de sua equipe dentro e fora da empresa, traz total diferencial, pois ele se sente valorizado, respeitado e grato, gerando muito mais compromisso com a organização.

Uma coisa em comum citada pelos dois líderes *coach*, é que quando eles percebem que suas equipes podem estar desmotivadas, eles buscam mostrar a essas pessoas que eles estão juntos, mesmo ele tendo o papel de líder, e o acerto de um será o acerto de todos. Além disto, eles frisam a importância de primeiramente ser um exemplo para essa equipe; mostrar a eles que as coisas podem ser feitas e todos caminharão juntos em prol dos objetivos estabelecidos.

Quando perguntado sobre a perspectiva do *coaching* no Brasil, os entrevistados citam que atualmente ainda existe uma crença por parte de muitas pessoas deste ser apenas um modismo, mas que com o passar do tempo, o mercado começará a perceber que o *coaching* realmente é uma ferramenta que veio pra conquistar espaço e ser um diferencial para elas conseguirem potencializar o trabalho de suas equipes, e chegarem assim a melhores resultados e sucesso. Eles também citam que muita gente acaba entrando no *coaching* por alguma perspectiva pessoal ou até mesmo por dinheiro, mas muitos acabam não levando isto adiante por muito tempo; apenas quem estabelece o *coaching* como uma missão em sua vida e o leva realmente a sério é que levará essa profissão para frente.

De todos os pontos abordados na entrevista, foi possível perceber claramente que os três entrevistados realmente sentem que o *coaching* trouxe muitas coisas boas para suas vidas, e que um dos segredos para o sucesso dele é incorporá-lo em suas vidas primeiro, antes de passar e cobrar de alguém o que eles pregam. Eles citam que o para que o *coaching* dê certo, é preciso que as pessoas vejam que os líderes e mentores também aplicam seus conceitos em suas vidas, e isto passará maior credibilidade e confiança para quem deseja incorporar o *coaching* em sua rotina pessoal ou de trabalho.

Para exemplificar e resumir todas as informações coletadas durante as entrevistas será apresentado a seguir o quadro 4 com um comparativo das respostas dados pelos entrevistados em algumas das perguntas feitas.

Quadro 5 – Entrevistas

	Líder <i>coach</i> Fábio Meirelles Lopes	Líder <i>coach</i> Luciano Toledo	Mentora em <i>coaching</i> Beatriz Marin
O que é ser um líder <i>coach</i> e no que ele se diferencia de um líder comum?	“O líder <i>coach</i> precisa entender não só todo o procedimento da empresa, mas também de pessoas. Saber qual a pessoa certa, pro lugar certo.”	“Ser um líder <i>coach</i> é ser um exemplo para os liderados. Mais do que ideias e técnicas, é ser um exemplo de conduta, honestidade, integridade e responsabilidade.”	“O líder <i>coach</i> continua fazendo seu trabalho como líder, porém quando ele interage com outras pessoas, ele precisa desenvolver o seu time, para que ele tenha verdadeiros sucessores.”
Quais os maiores desafios ao se trabalhar com o <i>coaching</i>?	“Um líder <i>coach</i> tem que ser mais equilibrado, mais otimista e realista. Não é uma pessoa que só vê o lado mal de tudo, pelo contrário, ele traz paz para a empresa, segurança e visão.”	“O líder <i>coach</i> tem que ser um líder, só que com técnicas fortíssimas de alta performance que vão levar as pessoas realmente a resultados que elas desejem e que a organização deseja que elas alcancem.”	“É uma responsabilidade como você faz com que seu cliente entenda o que está impactando em sua vida, qual seu estado atual e qual o estado desejado. É dar a ele autoconfiança.”

	Líder <i>coach</i> Fábio Meirelles Lopes	Líder <i>coach</i> Luciano Toledo	Mentora em <i>coaching</i> Beatriz Marin
Quais os benefícios do <i>coaching</i> em sua vida pessoal e profissional?	“Para mim o <i>coaching</i> fez toda a diferença, e tudo isso que eu vi e pude colocar dentro da empresa, e vendo-a crescer, as pessoas ao meu redor crescendo, eu fui ficando cada vez mais encantado por isto.”	“O processo de <i>coaching</i> contribuiu muito para a minha mudança pessoal e profissional. Isto tem me ajudado a confiar mais nas pessoas, sabendo delegar e validar as pessoas quando elas fazem as tarefas corretamente.”	“Eu consigo trazer melhores resultados no meu trabalho com o processo de <i>coaching</i> . Eu insiro o processo de <i>coaching</i> em diversas situações.”
O que o <i>coaching</i>/líder <i>coach</i> traz de diferencial para uma empresa?	“Esse líder <i>coach</i> vai fazer com que todos enxerguem a empresa como um único time, onde independente da função em que estou, eu dou o meu melhor e sou responsável pelos meus erros.”	“O diferencial é bem grande, pois ele pensa no desenvolvimento individual de cada liderado, ele sabe onde cada um pode render melhor, ele é verdadeiro com os liderados.”	“Quem trabalha muito com metas, é sempre inspirador você utilizar técnicas do <i>coaching</i> e você consegue perceber que isto agrega muito na vida dessas pessoas, o que se torna um diferencial.”
Qual a perspectiva do <i>coaching</i> no Brasil?	“Existem muitas instituições que não são sérias e muita gente olhando isto como modismo. Então ainda vai ter um ‘bum’ de crescimento muito forte, mas vai acontecer também um nivelamento em nível de seleção.”	“A perspectiva de crescimento é grande, mas como tudo no começo, muito vão pelo dinheiro ou pela emoção. Somente quem tem o <i>coach</i> como missão é que vai levar isso adiante.”	“Considerando a perspectiva que tem de um profissional ser reconhecido no mercado, eu vejo que muita gente tenta, mas depois acaba migrando para outra área.”

Fonte: Elaborado pela autora, 2016

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo apresentar o *coaching* e como ele pode ser um diferencial de sucesso para empresas a partir do momento em que elas trabalham com líderes formados neste método. Para isto, foi utilizado o método de pesquisa exploratória qualitativa e entrevistas para darem embasamento as informações apresentadas durante o desenvolvimento do trabalho.

Em vista dos argumentos apresentados, foi possível concluir que o *coaching* é uma metodologia que veio para modificar a forma das pessoas atuarem, especialmente quando incorporam o que aprendem dentro de suas organizações e na forma em que lideram suas equipes. O *coaching* apresenta uma nova perspectiva, onde primeiramente os indivíduos precisam incorporar o que aprendem em suas vidas, para depois cobrarem isto de alguém. O *coaching* baseia-se em um processo de mudança interior, de autoconhecimento, de assumir responsabilidade pelas coisas que acontecem em sua vida, visando alcançar resultados superiores aos conquistados até o momento. Para isto, as atitudes dessa pessoa que decide trabalhar com o *coaching* precisam ser diferentes, para que ele realmente incorpore as mudanças sugeridas pelo *coaching*, e possa posteriormente passar isto para sua equipe de trabalho. É fazer do *coaching* uma prática diária em sua vida, para que as pessoas percebam nesta pessoa um exemplo, sem que ela precise ficar afirmando essas mudanças o tempo todo.

Com isto, pensando dentro de uma empresa, as pessoas passam a enxergar em seu líder alguém que realmente pratica as mudanças que deseja que aconteçam em sua equipe, e, além disto, enxergam alguém que não se preocupa apenas em alcançar as metas e objetivos da organização em que trabalha, mas também quer ajudá-los a se desenvolverem e aprenderem, lhes dando assim autonomia e formando líderes imediatos.

Levando-se em consideração o mercado empresarial cada dia mais dinâmico, as empresas buscam formas de se destacarem e conseguirem máximo rendimento de seus funcionários. Porém, não basta exigir deles que se comprometam e se doem completamente em prol da organização, pois muitas vezes as pessoas não conseguem enxergar qual real contribuição está trazendo para que bons resultados sejam alcançados, nem o que a empresa está trazendo de bem para sua vida.

Nesse contexto, o líder *coach* entra exatamente para fazer com que essas pessoas percebam seu valor na empresa, para conectá-las com as metas organizacionais e fazê-las se sentirem muito mais que apenas um mero número no quadro de funcionários.

Os temas sobre liderança e gestão de pessoas são constantemente discutidos atualmente, e são questões de grande impacto dentro das organizações. Os dois temas podem ser considerados processos chaves dentro das empresas nos dias de hoje, e por isto tanto se fala em métodos e ferramentas que possam torná-los cada vez mais eficientes. Assim, percebe-se que o *coaching* chega para ser um diferencial nessas relações, e através de um líder capacitado na função, é possível que as empresas extraiam o máximo potencial de seu pessoal, não só através da conquista dos resultados desejados, mas através de motivação, dedicação e sentimento de pertencimento, o que conseqüentemente fará com as pessoas não pensem em sair de onde estão, pois se sentem valorizadas e importantes.

Ao apresentar a importância desse líder *coach* dentro das organizações, estabelecendo comparações entre seu estilo de liderar com características provenientes de outros estilos passados, somos levados a perceber que este novo estilo de liderança chega ao mercado envolto em ares de modismo, mas na verdade vai muito além disto pra quem realmente acredita e percebe as funcionalidades e benefícios do *coaching* corretamente aplicado.

Um líder *coach* qualificado é capaz de incorporar características de diversos modelos de liderança anteriores ao seu, e isto pode ser observado na comparação apresentada no desenvolvimento do trabalho entre um líder *coach* e os estilos de liderança. Ao se fazer essa comparação, percebe-se que o líder *coach* é alguém muito versátil e flexível em seu modo de atuar, o que é um dos pontos chaves para o sucesso de seu trabalho. Outro ponto apresentado é que muitas das características apontadas como essenciais para um bom líder, podem ser adquiridas com o tempo, basta haver vontade e determinação para isto, e o líder *coach* mostra ter essa consciência e essa abertura para estar sempre se desenvolvendo.

Percebe-se que quem realmente decide se dedicar ao *coaching* como parte presente de sua vida alcança resultados que não eram comuns anteriormente e tudo isto se deve a mudança interior que o processo traz para a vida dos indivíduos. O *coaching* antes de tudo baseia-se em um processo de mudança interior, de autoconhecimento, de assumir responsabilidade pela sua vida e pelos seus atos, e

também de se comprometer a passar esse aprendizado para outras pessoas, no intuito de fazê-las sentirem essa mudança também.

A importância disto no mundo empresarial é maior comprometimento e dedicação com os objetivos da empresa. Mas não apenas isso. Com o *coaching* as pessoas se desenvolvem, crescem e melhoram sua vida em todos os sentidos, e isto é a chave para o sucesso, tanto de empresas como de quem faz parte dela. O *coaching* chega com uma metodologia que visa potencializar os recursos humanos, e ao se extrair máximo potencial produtivo de uma pessoa, os resultados positivos tornam-se enormes.

Conhecer o *coaching* e os benefícios que ele traz para a vida das pessoas, especialmente de líderes de empresa neste caso específico, é algo que irá se tornar indispensável dentro do mercado empresarial, pois não será possível ignorar por muito tempo algo que vem para trazer um diferencial de sucesso.

Por isto tudo, o presente trabalho veio para mostrar como o *coaching* vem aos poucos chegando ao mercado, mas já está trazendo bons diferenciais e resultados para empresas que o incorporam em sua força de trabalho. Acima de tudo, o trabalho faz-se necessário para demonstrar como um líder de equipe pode potencializar o trabalho de seus funcionários através de ferramentas disponibilizadas pelo *coaching*. Exemplos reais destes benefícios podem ser vistos nas entrevistas cedidas por líderes de empresas que trabalham com essa ferramenta, e já conseguiram perceber diversas melhorias na vida de seus liderados, tanto no âmbito pessoal, mas especialmente na vida profissional dessas pessoas dentro da empresa em que atuam.

É importante frisar que para se trabalhar com o *coaching*, e especialmente resolver incorporá-lo em sua liderança, os indivíduos precisam se preparar e realmente entender, aceitar e praticar aquilo diariamente em suas vidas. Não basta, e nem se deve, apenas aceitar alguém que diz que passou pelo *coaching* para deixá-lo aplicar no ambiente de trabalho. O *coaching* requer dedicação e capacitação adequada para que resultados positivos realmente sejam obtidos.

Logo, percebe-se que o *coaching*, especialmente aplicado a liderança chega para fazer toda a diferença no mundo empresarial, como um fator de diferenciação e sucesso. Um bom líder que incorpore o *coaching* em sua forma de trabalhar, primeiramente já alcançará novos resultados positivos em sua vida, e em seguida, fará com que isto chegue também a sua equipe de trabalho. Este processo irá

colaborar para que as pessoas entendam por que fazem parte da empresa, qual sua importância neste ambiente e o que devem fazer para que os objetivos da organização sejam alcançados, ao mesmo tempo em que seus objetivos pessoais também são satisfeitos.

Pessoas satisfeitas e motivadas querem estar sempre se superando e como resultado disto, elas tendem a fazer o máximo possível para ajudar a empresa a alcançar suas metas da forma mais eficiente. Mas é preciso lembrar que para isto, é necessário alguém capacitado para exercer essa função de liderança e pôr em prática seus ensinamentos. Se feito isto, a probabilidade de melhores resultados para a empresa é altíssima, o que vai colaborar para que as organizações ganhem cada vez mais destaque e sucesso dentro de seu mercado.

REFERÊNCIAS

ABDALLAH, A. **Como identificar um líder *coach***. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2013/09/como-identificar-um-lider-coach.html>>. Acesso em: 28/04/16

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, K. de. FERREIRA, M. A. de A. **O exercício da liderança por meio do estilo *coaching* na gestão de equipes**. Revista Administração em Diálogo, São Paulo, vol. 11, no. 2, 2009. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/2731/1783>>. Acesso em: 12/05/16

BURTON, K. ***Coaching* com PNL para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

CARMO, M. H. do. **O *coaching* no contexto organizacional**. Revista E-FAPPES, São Paulo, vol. 9, no. 12, fev-jul, 2015. Disponível em: <<http://www.fappes.edu.br/revista/index.php/raefappes/article/view/90/66>>. Acesso em: 11/05/16

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Cap. 12.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Cap. 3, 4, 5 e 6.

DOWNEY, M. ***Coaching* eficaz**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 2.

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 7 e 8.

GASPAR, D. J.; PORTÁSIO, R. M. **Liderança e *Coaching*: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações**. Revista de Ciências Gerenciais, São Paulo, vol. XIII, no. 18, set, 2010. Disponível em:

<<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2601/2482>>. Acesso em: 12/05/16

HARPER, S. ***The Leader Coach: A model of Multi-style Leadership***. *Jornal of Pratical Consulting*, Virginia Beach, vol. 4, no. 1, 2012. Disponível em: <http://www.regent.edu/acad/global/publications/jpc/vol4iss1/JPC_Vol4Iss1_Harper.pdf>. Acesso em: 12/05/16

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Coaching, um acelerador para o seu sucesso**. IBC, 2012. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/ebook-ibc/coaching-um-acelerador-para-o-seu-sucesso.pdf>>. Acesso em: 01/09/15

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Conheça todos os modelos de Coaching**. IBC, 2015. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/conheca-todos-modelos-coaching/>>. Acesso em: 01/04/16

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Life Coaching**. IBC, 2012. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/life-coaching/>>. Acesso em: 01/04/16

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Qual a origem do coaching?** IBC, 2015. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/qual-origem-coaching/>>. Acesso em: 31/03/16

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **O que significa ser um líder coach?** IBC, 2014. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/o-que-significa-ser-lider-coach/>>. Acesso em: 26/04/16

INTERNATIONAL COACH FEDERATION. **Benefits of using coach**. ICF, 2016. Disponível em: <<https://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=747&navItemNumber=565>>. Acesso em: 01/04/16

KOORTZEN, P.; OOSTHUIZEN, R. M. **A competence executive coaching model**. *SA Journal of Industrial Psychology*, Scielo, Cape Town, vol. 36, no. 1, jan, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632010000100011&lang=pt>. Acesso em: 11/05/2016

KRAUSZ, R. R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

MARQUES, J. R. **Coaching – conceito e significado**. Instituto Brasileiro de *Coaching*. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/coaching-conceito-e-significado/>>. Acesso em: 16/11/15

MARQUES, José Roberto. **Como se tornar um líder coach de sucesso?** Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/como-se-tornar-um-lider-coach-de-sucesso/>>. Acesso em: 28/04/16

MARQUES, J. R. **Desenvolvimento de liderança na empresa**. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/desenvolvimento-de-lideranca-na-empresa/>>. Acesso em: 28/04/16

MARQUES, J. R. **O que é liderança nas empresas modernas?** Instituto Brasileiro de *Coaching*. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/o-que-e-lideranca-nas-empresas-modernas/>>. Acesso em: 16/11/15

MARQUES, J. R. **Técnicas de coaching: Conheça os benefícios**. Instituto Brasileiro de *Coaching*. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/tecnicas-de-coaching-conheca-os-beneficios/>>. Acesso em: 22/10/15

MATTA, V. da. **Pesquisa revela que o coaching é o processo mais utilizado no Brasil para melhorar o ambiente profissional**. Sociedade Brasileira de *Coaching*. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/business-coaching/coaching-e-o-processo-mais-utilizado-no-brasil-para-melhorar-o-ambiente-profissional-aponta-pesquisa/>>. Acesso em: 02/10/15

MATTA, V. da. **Saiba qual é o cenário atual do mercado de coaching no Brasil e no mundo**. Sociedade Brasileira de *Coaching*. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching/como-anda-o-mercado-de-coaching/>>. Acesso em: 14/09/15

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 3ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999. Cap. 13.

NOVO, D. V.; CHERNICHARO, E. de A. M.; BARRADAS, M. S. S. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. Cap. 1, 2 e 5.

PASSOS, C. **Conheça os benefícios do *Leader Coaching* e saiba como aplicá-los a sua empresa.** Disponível em: <<http://www.coachingflorianopolis.com.br/conheca-os-beneficios-do-leader-coaching-e-saiba-como-aplica-los-a-sua-empresa/>>. Acesso em: 28/04/16

PAULA, M. de. **O sucesso é inevitável: *Coaching* e Carreira.** São Paulo: Futura, 2005.

PENIDO, C. **O líder *coach* e sua efetividade no processo de aprendizagem comportamental.** Revista Gestão. Org, Argentina, vol. 13, no. 2, mar, 2016. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/674/380>>. Acesso em: 24/05/16

PINHEIRO, B.; PASQUAL, J. L.; BROGE, V. ***Coaching* e Formação de Liderança/Coach.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.arvoredodo.com.br/livro/livro.pdf>>. Acesso em: 14/10/2015

PLESSIS, M. du; WAKELIN, Z.; NEL, P. ***The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership.*** SA Journal of Industrial Psychology, Scielo, Cape Town, vol. 41. no. 1, abr, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632015000100003&lang=pt>. Acesso em: 11/05/16

ROBBINS, A. **Desperte o gigante interior.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Cap. 3 e 12.

RODRIGUES, E. H.; PERCIA, A.; SITA, M. **Manual completo de *coaching*: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas.** São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

SAVARIS, T. P., et al. ***Coaching* de vida: autodesenvolvimento voltado à satisfação.** Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, vol. 5, no. 1, p.14-37, jan/mar, 2015. Disponível em: <http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/109/pdf_19>. Acesso em: 24/05/16

SCHLITTLER, J. M. M. **Como fazer monografias.** Campinas: Servanda Editora, 2015. Cap. 2.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **Coach Brasil**. SBC, 2016. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/coaching/coach-brasil>>. Acesso em: 01/04/16

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **Coaching Conceito**. SBC, 2015. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/coaching/coaching-conceito>>. Acesso em: 31/03/16

SOCIEDADE LATINO AMERICANA DE COACHING. **Benefícios do coaching**. SLAC, 2015. Disponível em: <<http://www.slacoaching.com.br/beneficios-do-coaching/>>. Acesso em: 04/11/15

SOCIEDADE LATINO AMERICANA DE COACHING. **História do Coaching**. SLAC, 2016. Disponível em: <<http://www.slacoaching.com.br/historia-do-coaching/>>. Acesso em: 31/03/16

SOUZA, V. P. A.; *et al.* **A contribuição da liderança coaching para minimizar o turnover: estudo de caso na empresa Garantia Serviços LTDA**. Revista de Administração e Contabilidade, vol. 1, no. 1, 2015. Disponível em: <<http://www.racestaciopara.com.br/ojs/index.php/rac/article/view/26/30>>. Acesso em: 12/05/16

TONET, H., *et al.* **Desenvolvimento de equipes**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. Cap 3.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2012. Cap. 3.

APÊNDICE A – Entrevista com o líder *coach* Fábio Meirelles Lopes

A entrevista foi gravada em áudio e será transcrita abaixo mostrando a pergunta feita e a resposta do entrevistado.

1) Para você, o que é ser um líder *coach* dentro de uma organização?

“Primeiramente o líder *coach* ele precisa entender não só de todo o procedimento da empresa, mas também entender de pessoas. Saber qual a pessoa certa, pro lugar certo, qual que é o perfil adequado pra essa pessoa, e entender que ela é um humano indivisível, que independe dela ser um bom profissional ali, ela precisa ser um bom pai, um bom filho, ela tem que ser integral; ela tem que estar bem na vida pra poder estar dentro da empresa. Então esse é o conceito básico. Começa por aí as premissas pra ser um líder *coach*.”

2) No que um líder *coach* se diferencia de um líder comum?

“Primeiro essa visão, a visão macro, a visão ampla do ser humano, porque um líder comum, eu até enxergo que o líder verdadeiro ele não é comum, porque se ele é líder, ele com certeza lidera pessoas dentro da empresa. Se tem uma confraternização, é aquela pessoa que está direcionando, é provavelmente naquela pessoa que eles irão se espelhar, que eles vão olhar, e na minha concepção o líder tem que ser um farol onde todas as pessoas olhem pra ele, independente do cargo que ele exerça, porque as vezes o líder não é nem o chefe, ele está abaixo do chefe, mas ele é tão líder que as pessoas olham e vêem ele pelo exemplo. Um exemplo de quem conquista, de quem tem caráter, de quem tem valores. Então, essa é a grande diferença primeiramente do líder. Agora o líder *coach*, ele tem que ser essa pessoa, só que com técnicas fortíssimas de alta performance que vão levar as pessoas realmente a resultados que elas desejem e que a organização deseja que elas alcancem.”

3) Qual o diferencial que um líder *coach* traz para uma organização?

“Diferencial total. Primeiro a alta performance, a integração entre pessoas, a qualidade, o respeito ao próximo acima de tudo. Esse líder *coach* vai fazer com que todos enxerguem a empresa como um único time, onde independente da função que eu estou, eu dou o meu melhor, eu sou responsável pelos meus erros. Eu não fico transferindo o que a empresa pede, ele simplesmente dá o melhor, e aí cada um

dando o seu melhor, um conjunto formando um time, é onde as empresas e as organizações conseguem alta performance.”

4) Qual o diferencial que um líder *coach* traz para sua equipe de colaboradores?

“O que nós vemos em muitas empresas são muitos casos de funcionários sendo afastados com depressão; às vezes ele está lá dentro trabalhando e não está rendendo bem, ou num mês ele rende bem, no outro não rende, e um líder comum que não tem essa visão, o que ele faria? Ele cobraria esse rendimento, dizendo você está aqui então você precisa dar o seu melhor aqui. Só que lá fora ele pode estar vivendo o caos na vida dele, e ele vêm pra empresa que é o único lugar ali que ele tem algo de bom, só que ele não consegue render, porque ele chegou ali despedaçado emocionalmente, ou porque está tendo problema com família, ou porque o filho está tendo problemas com drogas e aquilo vai repercutir dentro da empresa. E se não tiver esse olhar de ser humano e recuperar ele como ser humano pra inserir ele dentro do time, isto vai acontecer, e provavelmente pessoas muito boas ou pessoas que tem todo o potencial pra crescimento vão se perder, porque simplesmente não foi feito aquilo. Simplesmente ele não está entregando resultados que a empresa espera e ai simplesmente tiram ele. Agora quando eu olho ele e dou isto pra ele, essa oportunidade de estar melhor, claro, separando bem o que é pessoal do que é profissional, mas quando eu olho ele como ser humano e ajudo ele a ser melhor como ser humano, automaticamente ele vai ser inserido. E ai uma outra coisa que acontece. A gratidão desse funcionário ela é tão grande por ser respeitado como ser humano e ser de certa forma ajudado num todo, que essa gratidão gera muito mais compromisso com a companhia e dificilmente ele vai largá-la. Muito pelo contrário, ele vai buscar dar sempre o melhor, porque alguém soube enxergar ele como ser humano.”

5) Quais são as estratégias utilizadas pelo líder *coach* quando ele percebe que sua equipe pode estar desmotivada?

“Primeira coisa: ele traz todo mundo pra uma visão. Qual que é a visão de crescimento da empresa? A visão é essa, e o que eu posso fazer dentro dessa visão? Ele vai extrair o melhor de cada um em torno dessa visão e de certa forma mostrar que a visão da empresa é o melhor pra todo mundo, porque está todo mundo inserido naquele processo. Vai haver ganhos de satisfação, porque eu estava dentro daquele processo, eu fiz história, eu fiz isso acontecer, foi um marco

na empresa e eu estava lá. E ele (o líder *coach*) primeira coisa: ele vai reconhecer as habilidades de cada um; ele vai trabalhar *feedback* fortemente, porque isto é outra coisa que também traz norte as pessoas, não é simplesmente eu falar ou dar *feedback* quando ela errou em alguma coisa, mas dar *feedback* quando ela também estiver indo bem, porque assim ele está direcionando a pessoa. É fazer com que todos participem. O acerto de um é o acerto de todos, e o erro de um, é o aprendizado de todos, não é erro de todos, onde todos ali vão aprender. Então ele vai trabalhar sempre nivelando acima, de acordo com o respeito ao ser humano, mas acima de tudo, sem tirar o olho da visão, da missão da empresa e do alvo que ela quer alcançar.”

6) O que o *coaching* acrescentou em sua vida pessoal e profissional? Qual a principal mudança que o *coaching* proporcionou em sua vida?

“Quando isso se iniciou há muitos anos atrás, eu fui conhecer sobre *coaching* e eu aprendi sobre isso nos Estados Unidos, através da minha esposa que foi primeiro e com técnicas que nós aprendemos lá, eu fui colocando na minha vida. Eu era um executivo do ramo de cervejaria. Eu cuidava de operações de todo o sudeste do país e eu comecei a inserir todas as técnicas, a olhar as pessoas como eu falei anteriormente, como um ser humano, e extrair delas o melhor e todas essas técnicas me fizeram crescer muito. O mercado começou crescer onde eu estava inserido, o nosso *market share* crescia muito com técnicas que eu usava de *coaching*, de plano de ação, de fazer as pessoas ir pro ponto certo, mas de forma focada, sem ferir os seus valores de vida. Então, como pessoa, eu usando isto, pra mim fez toda a diferença, e ai tudo isto que eu vi e pude colocar dentro da empresa, vendo a empresa crescendo, as pessoas ao meu redor crescendo, indo pra patamares maiores, os nossos concessionários expandindo cada vez mais, eu fui ficando cada vez mais encantando por isto. E ai a minha satisfação em ver o ser humano crescendo, se retrabalhando, se reconstruindo, e sendo um ser humano muito melhor, de resultados eu digo ecológicos, porque fazia bem na vida dele, fazia bem na empresa, fazia bem na comunidade que ele estava inserido, isso foi me trazendo um encantamento e foi onde eu fui me aprofundando e estudando cada vez mais, até estar aqui hoje na frente de uma instituição que hoje é a maior da América Latina.”

7) Qual a sua perspectiva para o crescimento do *coaching* no país? Por que as empresas e os líderes deveriam investir no *coaching*?

“Primeiro, a visão de crescimento ela é total. É franco o crescimento. Vai ser um crescimento extremamente agressivo. Mas o que está acontecendo é que existem muitas instituições que não são sérias, muita gente aproveitando e olhando isto como modismo e que não estão preparadas. Então eu vejo que ainda vai ter um ‘bum’ de crescimento muito forte, mas que vai acontecer também um nivelamento em nível de seleção, onde as pessoas vão olhar realmente quem é quem, quem traz resultados, e quem não é, o próprio mercado vai começar a selecionar isso. Mas independente dessa fase de seleção, isso vai continuar crescendo muito, porque os resultados alcançados através das técnicas de *coaching*, seja ele individual, ou seja ele em grupo, são muito fortes. Não falando mal de consultoria, porque eu já também me beneficieei muito disto, mas a consultoria ela vai dizendo o que fazer, enquanto o *coaching* te traz o aprendizado; a pessoa é quem toma a atitude sobre aquilo que vai fazer, então é dela o conhecimento e ela não vai perder isto jamais. Então existe assim um campo enorme de crescimento. O *coaching* hoje mesmo com todo esse modismo, ele não atingiu, eu vou chutar um número, mais que 10% do que ainda vai atingir no Brasil. Claro que como eu disse, com essa seleção até natural que vai acontecer, o *coaching* vai começar a ser medido cada vez mais através de resultados, não através da oferta do *coaching*. Essa seleção será através de resultados e vai fazer com que cada pessoa olhe e veja que ‘olha, eu trabalho dessa forma na empresa e deu total resultado, então vamos experimentar aqui?’ E aí as coisas vão começar a acontecer. E pra quem realmente entrar fortemente nisso, mas com base, com estudo e com ética acima de tudo, vai se dar muito bem nesse mercado.”

APÊNDICE B – Entrevista com o líder *coach* Luciano Toledo

A entrevista foi feita via e-mail, onde as perguntas foram enviadas ao entrevistado e será transcrito abaixo de acordo com as respostas fornecidas.

1) Para você, o que é ser um líder *coach* dentro de uma organização?

“Ser um líder *coach* é ser um exemplo para os liderados, mais do que ideias, conceitos e técnicas, é, antes de tudo, ser um exemplo de conduta, honestidade,

responsabilidade e acima de tudo integridade. Viver os valores dentro e fora da empresa.”

2) No que um líder *coach* se diferencia de um líder comum?

“Ele se diferencia em como ele enfrenta as adversidades e conduz a equipe. Ele, pelo menos no meu caso, procura ver sempre o lado bom de tudo. Mesmo que tenha sido uma catástrofe, sempre há algo de bom e o que aprender da situação. Tirar lições positivas de tudo.”

3) Qual o diferencial que um líder *coach* traz para uma organização?

“No meu ponto de vista, um líder *coach* é mais equilibrado, mais otimista e realista. Não é uma pessoa que só vê o lado mal de tudo, pelo contrário ele trás paz para a empresa, segurança e visão.”

4) Qual o diferencial que um líder *coach* traz para sua equipe de colaboradores?

“O diferencial que ele trás para a equipe é bem grande, pois ele pensa no desenvolvimento individual de cada liderado, ele sabe onde cada um pode render melhor, ele é verdadeiro com os liderados, entre outros diferenciais.”

5) Quais são as estratégias utilizadas pelo líder *coach* quando ele percebe que sua equipe pode estar desmotivada?

“No meu caso eu lidero pelo exemplo, procuro mostrar que eu estou junto com eles e que sou o primeiro a fazer o que for preciso ser feito. Motivo as pessoas, não simplesmente por motivar, mas principalmente por ser a coisa certa a ser feita. Demonstrando que os problemas vão sempre existir e que cabe a cada um encontrar uma solução para o problema e não ficar parado ou reclamando.”

6) O que o *coaching* acrescentou em sua vida pessoal e profissional? Qual a principal mudança que o *coaching* proporcionou em sua vida?

“O processo de *coaching* contribuiu muito para a minha mudança pessoal e profissional. Pessoalmente eu era muito fechado e não demonstrava as minhas emoções, hoje sou muito diferente. Profissionalmente tem me ajudado a confiar mais nas pessoas, sabendo delegar, validar as pessoas quando elas fazem as tarefas corretamente e etc. O *coaching* tem me ajudado a me conhecer mais. Voltar a sonhar e que é possível, com planejamento, alcançar os meus mais altos objetivos.”

7) Qual a sua perspectiva para o crescimento do *coaching* no país? Por que as empresas e os líderes deveriam investir no *coaching*?

“Acredito que a perspectiva de crescimento é grande, mas como tudo no começo, muitos vão pelo dinheiro ou pela emoção. Contudo somente quem tem o *coach* como missão é que vai levar isso adiante. Eu acredito que investir em *coach*, para as empresas e para os líderes, é muito mais barato do que os custos que uma empresa enfrenta por não saber contratar ou ter líderes e equipes despreparadas. Sem falar nos outros benefícios que mencionei acima.”

APÊNDICE C – Entrevista com a mentora de *coaching* Beatriz Marin Loquetti

A entrevista foi gravada em áudio e será transcrita abaixo mostrando a pergunta feita e a resposta da entrevistada.

1) Por que você decidiu trabalhar com *coaching*? O que chamou sua atenção?

“Eu tinha um projeto desde o período em que eu estava em empresas, e pretendia sim ter o meu próprio negócio, e o que eu buscava muito era a liberdade em relação ao trabalho. Eu já tinha feito pós-graduação, mestrado, e eu tinha um modo muito forte de preparo em relação à gestão, mas no desenvolvimento eu precisava potencializar, tanto a minha capacidade como os meus instrumentos. Eu queria ter mais instrumentos e aplicativos com quem eu estaria interagindo, e meu foco estava sempre voltado a interações muito altas com liderança. Dai eu busquei o *coaching* logo assim que ele começou em 2009, e depois fiz os aperfeiçoamentos, tive uma evolução com essa ferramenta, fazendo primeiro o módulo como *personal*, depois fui para o *executive*, e do *executive* eu fiz o master. O *coaching* realmente veio como um complemento pra criar velocidade, ter uma interação mais dinâmica com as pessoas e até mesmo dentro da própria consultoria, e também no desenvolvimento de liderança. Eu falo que o *coaching* sozinho por si mesmo ele funciona sim, mas depende muito da estrutura e da base do profissional que faz a aplicação, porque você precisa entender o seu cliente e a necessidade dele, porque muitas vezes através do *coaching* a pessoa pode migrar pra outro caminho e entrar num campo de risco muito alto e você precisa ter subsídios pra interagir com esse cliente, para que ele tenha assertividade e não seja colocado numa situação de risco. Então eu falo sempre na maturidade do profissional, no sentido de saber conduzir o processo, porque ele é sistêmico, e ter uma boa base de planejamento. Não dá pra você entrar

num campo de modismo, porque nesse momento eu vejo que todo mundo fala em *coaching* e tem também um campo exacerbado, vamos dizer, sobre o método, e às vezes acabam até banalizando pela forma que ele está hoje no mercado. Então quem busca o *coaching*, precisa ter uma escolha, pesquisar, ver a estrutura do profissional e como ele pode ter o que precisa.”

2) Quais benefícios o *coaching* trouxe para sua vida pessoal e profissional?

“Pessoalmente, um dos cuidados que eu tenho sempre é verificar se aquilo que eu quero cobrar do outro, se eu estou fazendo, porque eu falo que você exigir de alguém aquilo que você não pratica é muito distante. Você chegar e criar credibilidade. Então eu preciso ter credibilidade no meu trabalho, a responsabilidade e a ética. Eu não posso querer exigir de alguém aquilo que eu não estou aplicando. Então eu faço meu *autocoaching*, e ele me dá muita percepção no sentido do meu planejamento, da minha organização, do exigir de mim. Eu já tive clientes, por exemplo, que perguntaram ‘Beatriz, sua energia está sempre alta?’, e eu faço sempre o possível pra que ela esteja, porque se eu acredito e faço algo que eu posso, eu preciso seguir com esse raciocínio e com essa emoção pra que eu atinja meu objetivo. Eu tinha o hábito de em um certo período do ano definir o que eu queria naquele ano; minhas metas de curto, médio e longo prazo, então tudo que eu tenho hoje, eu fiz muito amparada em planejamento. Alguns bem sucedidos e outros que as vezes mudam de prioridade, e essa prática eu procuro ter até hoje pra que eu exercite aquilo que estou pregando com meus clientes. Do lado profissional, como eu trabalho com o desenvolvimento de pessoas, eu preciso sempre ter os instrumentos para que o profissional consiga obter os resultados que ele deseja e a formação do *coaching* veio de forma muito positiva dentro do nicho de mercado que eu trabalho, que sempre foi trabalhar com pessoas. Quando você fala em desenvolvimento, não adianta eu ficar apenas ouvindo a pessoa e não ter ações. Você ter uma visão sem ação não existe. Então eu consigo trazer melhores resultados no meu trabalho com o processo de *coaching*. Eu insiro o processo de *coaching* em diversas situações com os produtos que eu lanço para o mercado ou de acordo com a necessidade do meu cliente.”

3) Como é trabalhar com o *coaching*? Quais são seus maiores desafios?

“É sempre desafiador, porque quem faz a busca pelo *coaching* está desejando um resultado superior ao que ele já tem. Então eu falo sempre que é uma responsabilidade como você faz com que o profissional, seu cliente, entenda o que

está impactando, qual seu estado atual e qual o desejado. Neste momento, quando você fala no desejado, existe uma ação, que é onde você está e o que você está buscando. Neste espaço, eu preciso fazer o movimento deste profissional para que ele tenha a evolução necessária neste desafio que ele quer. Por exemplo, no processo de recolocação profissional, às vezes existem profissionais que estão em áreas que o perfil dele não está no estágio adequado para o que ele está buscando e muitas vezes eu preciso fazer com que a pessoa perceba que ele tem potencial e que ele precisa valorizar o que ele tem de potencial, só que pra isto eu tenho instrumentos para analisá-lo, não é no 'achometro'. Então tem o histórico desse profissional, o que ele já passou e como ele reagiu. Você procura entender a situação do cliente para que ele tenha assertividade, e o desafio é você fazer esse movimento da pessoa. É ele criar uma energia maior e você dar a ele autoconfiança, que é um dos fatores que mais impactam e também trabalhar com a auto-estima. Estes são fatores que fazem uma dinâmica diferente de prazer e satisfação, de credibilidade, e faz com que a pessoa comece a se arriscar mais do que ela fazia antes. Então esse é o desafio. Criar esse movimento explorando potenciais que até então podiam ser desconhecidos da própria pessoa. E eu não vou fazer isto para a pessoa, é ela que precisa se movimentar. Nós damos uma força, mas eu sempre deixo que o profissional caminhe com as próprias pernas. Eu sou apenas um facilitador.”

4) O que você consegue perceber de resultados positivos em uma pessoa que faz o *coaching*?

“Por exemplo, um líder *coach*, ele continua fazendo o trabalho dele como líder, porém quando ele interage com outras pessoas, ele precisa desenvolver o seu time, para que ele tenha verdadeiros sucessores, e um líder faz isso. Então o *coaching* do outro virá sempre a agregar, e é sempre preciso que a pessoa trabalhe sua própria credibilidade, independente da atividade que esse profissional está. Quem trabalha muito com metas, é sempre inspirador você utilizar técnicas do *coaching* e você consegue perceber que isto agrega muito na vida dessas pessoas. Agrega coisas boas, o que se transforma em diferencial.”

5) Como você trabalha em suas sessões de *coaching*? Quais aspectos você leva em consideração para criar a sessão “perfeita” para cada cliente?

“Bom, toda sessão não é apenas o atendimento. Eu me preparo de acordo com a complexidade, de acordo com o perfil e a necessidade do cliente e o que eu posso

aplicar. Eu não fico apenas em um modelo quadrado. Eu sei o que eu posso utilizar naquela sessão, mas de repente no momento em que eu estou em atendimento, tudo muda, então eu sei o que eu aplico, o que é mais viável e o que não é naquele momento. Agora, uma ferramenta que eu gosto de utilizar e que me dá sempre muita segurança é quando eu faço a análise do perfil do cliente. Só que eu utilizo ferramentas que eu tenho uma boa credibilidade com fundamentos científicos e licença técnica. Você precisa ter responsabilidade do que você aplica com o cliente pra ter assertividade. Quando você analisa o perfil, você ganha velocidade e assertividade, porque o diagnóstico e o relatório do profissional que eu consigo desenvolver traz todo o complemento de como essa pessoa age, de como ela interage com os desafios, como ela se relaciona, como ela lida com normas e regras e como ela interage com tudo aquilo que cai no colo dela no seu dia a dia, e isto facilita, porque ela tem um objetivo e é possível conhecer como ela funciona e reage aos desafios.”

5) Qual sua perspectiva para o *coaching* no Brasil? Você acredita no *coaching* como um diferencial profissional para as pessoas?

“Eu vejo que ele está num momento amparado muito em cima de um processo de modismo mesmo, e que existe um investimento altíssimo onde todos querem fazer o *coaching*. Nada disto é um investimento perdido. Por exemplo, um fornecedor pode colocar até 100 pessoas dentro de uma sala e cada um tem o seu nicho de trabalho. Alguns querem isto para adicionar em sua própria vida e outros pensam profissionalmente. Agora para fazer o *coaching*, aplicá-lo e viver dele, apenas um 1% das pessoas está fazendo, isto é estatístico. Eu vejo que a formação é muito inspiradora, eles trabalham muito com uma psicologia positiva, então ela tem um alto índice de motivação. E é claro que todos precisariam manter o seu passo a passo e fazer o seu *autocoaching* para que ele se insira no mercado. Considerando a perspectiva que tem de um profissional ser reconhecido no mercado, eu vejo que muita gente tenta, mas depois acaba migrando pra outra área, e não coloca como o *coaching* como sua principal atividade.”

7) Em sua opinião, o que o *coaching* pode acrescentar profissionalmente na vida de um líder e na empresa em si?

“Quando você fala em liderança é fundamental este profissional ter uma boa percepção dos seus próprios valores, porque primeiro ele deve ser um guia e liderar a si mesmo. Um líder que não possui domínio das suas próprias ações, jamais terá

sucesso com seu time. Então quando você fala em *coaching*, você trabalha muito valores, crenças limitantes, crenças positivas, e tudo isto impacta no papel de um líder. Então pra ele, liderar é ter muito claro seus valores, valores pessoais. Essa construção é fundamental, ela é uma base para um líder, senão ele não é um líder. Ele não vai ter nunca a autoridade. Ele pode às vezes ter o poder, pelo fato de ter sido delegado a ele este poder. E a diferença entre o poder e a autoridade ela é muito distante. O poder ele é dado, a autoridade é conquistada. E um líder de fato, ele tem autoridade, ele tem domínio sobre seu time. Com a presença ou ausência dele, ele é respeitado e tudo funciona. E toda a base pra essa liderança são os valores pessoais. E o *coaching* tem muito disto. Ele trabalha essa questão de valores, pra que a pessoa possa saber como ser uma referência para o outro, ser um espelho para o outro. Nesse sentido, o *coaching* auxilia muito qualquer movimento que uma empresa precisa para desenvolver a sua equipe.”