

**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DE RUBIATABA
FACER FACULDADE DE CERES BACHARELADO
EM ADMINISTRAÇÃO**

CÉLIO BATISTA DA SILVA

**COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Ceres - Goiás

2016

CÉLIO BATISTA DA SILVA

**COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da FACER Faculdade de Ceres, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma: Ana Cristina Gomes Marques de Faria

Ceres - Goiás

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Célio Batista da

Coaching como ferramenta de desenvolvimento de liderança nas organizações. / Célio Batista da Silva. - Ceres – GO: FACER – Faculdade de Ceres, Ceres, GO, 2016.

42 fls.

Orientadora: Profa. Ma. Ana Cristina Gomes Marques de Faria.
(Mestre)

TCC (Graduação) – Curso de Administração da FACER - Faculdade de Ceres.

Bibliografia.

1. Liderança. 2. Habilidades. 3. Competências. 4. Coaching I. FACER - Faculdade de Ceres. II. Título.

CDU65.012.6

Elaborada pela Biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528

FOLHA DE APROVAÇÃO

COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada no Curso de Bacharelado em Administração da FACER Faculdade de Ceres, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, aprovada em 19 de Dezembro de 2016, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Profa. Ma. Ana Cristina Gomes Marques de Faria
FACER – Faculdade de Ceres Orientadora

Profa. Dra. Geruza Silva de Oliveira Vieira
FACER – Faculdade de Ceres Avaliadora

Profa. Ma. Maria de Fátima Fernandes
FACER – Faculdade de Ceres
Avaliadora

CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Célio Batista da Silva.

TÍTULO DO TRABALHO: Coaching como Ferramenta de Desenvolvimento de Liderança nas Organizações

GRAU/ANO: Graduação /2016.

É concedida à FACER Faculdade de Ceres permissão para reproduzir cópias deste trabalho, emprestar ou vender tais cópias para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor.

Nome do Autor

Avenida Bouganville – Qd.:G - Lt.: 2 – S/N – Setor: Antônio Gomides Filho

CEP 76340-000 – Carmo do Rio Verde – Goiás – Brasil

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, irmãos, minha esposa Déborah Patrícia, e meus filhos Felipe e Fabrício e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades, a esta universidade, aos professores e coordenador do curso, pelo convívio, pelo apoio, pela compreensão e pela amizade, à minha orientadora Ana Cristina pela orientação, apoio e confiança, e a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar coaching como ferramenta de desenvolvimento de liderança nas organizações. O coaching tem como finalidade desenvolver habilidades e competências para melhor desempenho profissional com foco em alcançar as metas e objetivos das organizações. Coaching é um processo inovador, de transformação do potencial do líder a fim de influenciar seus liderados gerando capacidade de superar os obstáculos. Como as empresas buscam melhores resultados, o coaching tem sido uma ferramenta essencial para desenvolvimento de seus líderes. Essa ferramenta tem como intuito desenvolver as habilidades e competências dos líderes para alcance das metas estabelecidas. O trabalho foi desenvolvido com metodologia em pesquisas bibliografias, utilizando livros, revistas, artigos, monografias e também com a utilização de meios eletrônicos. O objetivo é apresentar coaching como ferramenta de treinamento e desenvolvimento de líderes, aumentando a capacidade de definir metas e objetivos, também utilizando como fonte de motivação.

Palavras-chave: Desenvolvimento; Liderança; Habilidades; Competências; Coaching.

ABSTRACT

The present work aims to present coaching as a tool for leadership development. The purpose of coaching is to develop skills and competencies for better professional performance with focus on achieving the goals and objectives of organizations. Coaching is an innovator process of transforming the potential of the leader with the finality to influence his or her leadership by generating the capacity to overcome obstacles. As the companies look for better results, coaching has been an essential tool for developing their leaders. This tool aims to develop the skills and competencies of leaders to achieve the goals established. The work was developed with bibliographical research, using books, magazines, scientific articles, monographs and also by using electronic media. The goal is to present coaching as a tool for training and developing leaders, increasing the capacity to define goals and objectives, also using as a source of motivation.

Keywords: Development; Leadership; Ability; Competence; Coaching.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I – HISTÓRIA DO SURGIMENTO DO COACHING E DEFINIÇÃO	12
1.1 História do Surgimento do Coaching	12
1.2 Definições de Coaching	14
1.3 Diferenças entre Coach e Coachee	17
1.4 Diferenças entre Coaching e Mentoring	19
1.5 Coaching no Brasil	20
CAPÍTULO II – TIPOS DE COACHING	22
2.1 Tipos de Coaching	22
2.2 Coaching de Vida	23
2.3 Coaching de Carreira	24
2.4 Coaching de Executivo	25
2.5 Coaching de Liderança	26
CAPÍTULO III – LIDERANÇA	28
3.1 Conceitos de Liderança	28
3.2 Motivação	34
3.3 Coaching Desenvolvendo Líderes	35
CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS	39

INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido, recentemente, a cerca de coaching. Coaching é uma ferramenta utilizada para desenvolvimento pessoal e profissional, tem como finalidade desenvolver habilidades e competências dos líderes, assim, podendo aumentar o poder de motivação, influenciando seus liderados a alcançar seus objetivos.

A pesquisa se justifica pelo fato de que, recentemente as organizações têm vivido momentos de mudanças e inovações, o aumento no nível das exigências, tem sido foco de preocupação das organizações. Sendo assim, os líderes precisam estar preparadas diante dessas ameaças e uma das formas é buscar ferramentas essenciais para capacitação e desenvolvimento.

Assim há uma necessidade de falar sobre coaching apresentado como ferramenta eficaz para aperfeiçoamento e direcionamento dos líderes. De tal modo, este trabalho foi desenvolvido para trazer conhecimento sobre o coaching e como ele pode auxiliar no desenvolvimento do papel do líder.

Dessa forma, o trabalho tem como objetivo apresentar o coaching como ferramenta de treinamento e desenvolvimento de habilidades e capacidade, a fim de definir metas para alcançar os objetivos desejados.

Inicialmente será abordada no primeiro capítulo a história do surgimento do coaching e defini-lo, destacando a diferença entre coach e coachee, coaching e mentoring. Já no segundo capítulo fala-se dos tipos de atuação de coaching, destacando os mais utilizados e mencionando os diversos tipos de aplicações. Busca-se no terceiro capítulo, apresentar conceitos de liderança e motivação e utilização do coaching na formação e sucesso do líder e como estratégia útil a ser aplicada pela liderança.

Dessa forma que se acredita que o esforço do líder é essencial para agregar valores na busca de melhores resultados. Para alcance dos objetivos proposto será utilizado o coaching como ferramenta para treinamento, desenvolvimento de habilidades e capacidade do líder.

CAPÍTULO I - HISTÓRIA DO SURGIMENTO DO COACHING E DEFINIÇÃO

Este primeiro capítulo tem como objetivo contar a história do surgimento do coaching e defini-lo, destacando a diferença entre coach e coachee, coaching e mentoring.

1.1 História do Surgimento do Coaching e Definição

No decorrer dos anos, as mudanças têm feito com que as organizações buscassem ferramentas capazes de ajudar em todos os momentos. E como as mudanças constantes do cenário empresarial favoreceram o surgimento de novas ferramentas das quais se destacou o coaching.

Desde 1500 já houve rumores da palavra coaching, desde então em cada língua falada, há uma variedade da utilização dessa ferramenta, porém, nunca fugiu de seu princípio, sempre focado nos resultados, gerando novos conhecimentos, habilidades, atitudes e preparando o presente de olho no futuro. O coaching é considerado como um facilitador para conquistar os objetivos, tanto pessoais, quanto profissionais.

De acordo Krausz (2007) coaching é uma atividade que a sua prática exige sutileza e uso de técnicas de apoio para ampliação do conhecimento científico. O mundo moderno é testemunha do nascimento de profissões que em momento é dado como desconhecidas e outras como antigas e tornaram obsoletas por causa das tecnologias, no entanto, muitos acham que o coaching é como uma atividade profissional, outros acham que o coaching é como uma versão atualizada de atividades já praticadas no passado.

No início o coaching era como uma atividade informal, onde pessoas procuravam estabelecer relacionamento empático e de confiabilidade, experiências, capacidade para opinar e discutir problemas. Na verdade coaching é um processo que ajuda pessoas ou grupo de pessoas a mudarem a forma de pensar a respeito de sua visão sobre o mundo, seus valores, crenças, desenvolvendo aprendizagem, agrupamento de novas habilidades, capacidades, atitude para agir de forma coerente e eficaz, ou seja, fazer com que a pessoa se

sinta provocada, estimulada e desafiada para desenvolver o crescimento de superação pessoal e profissional.

De início, coaching era uma atividade informal e esporádica de pessoas que por suas experiências, confiabilidade e capacidade de estabelecer relacionamentos empáticos, eram procuradas para que eles ventilassem problemas, discutir partilhar pontos de vista, opinar sobre questões de ordem negocial, pessoal de carreira, de dificuldades profissionais. Assim, nasceu a nova atividade profissional, com características próprias, para atender uma demanda até em tão pouco expressiva de executivos de desejassem ventilar suas incertezas e preocupações com alguém isento confiável e disponível. (KRAUSZ, 2007).

De acordo com Marques (2012) coaching ainda é uma palavra desconhecida para muitas pessoas, isso faz também que pouquíssimas pessoas conheçam a sua história e a origem de seu surgimento.

Coaching é uma palavra que existe desde a idade média, quando era utilizada para descrever o condutor de carruagens. Esses profissionais eram chamados de cocheiros, ou aquele que conduz o coche — que era como se chamavam as carruagens. Os cocheiros eram os profissionais que conduziam os passageiros até o destino desejado. Por volta de 1850, o termo passou a ser atribuído a professores e mestres de universidades com o significado de tutor, a pessoa responsável por auxiliar os estudantes na preparação de testes e exames. Na essência, o termo ainda tinha o mesmo significado: de pessoa que conduz seu passageiro para o local desejado. (MARQUES, 2012).

A palavra tem sua origem inglesa (Coach) servindo para nomear as carruagens de quatro rodas daquela época. É uma foto bastante interessante, pois os filhos dos nobres daquela época frequentavam as universidades levados pelos cocheiros em suas carruagens. Contudo o coach tornou o jargão entre os professores particulares nortes americanos que preparavam os seus alunos para determinados exames.

Para Ferreira (2011) em 1500 houve um dos primeiros comentários a respeito de coaching, tendo como objetivo destinado aos guias de carruagens na idade média no continente europeu.

Coaching já é tema de relatos desde 1500, quando surgiu como forma de descrever o condutor de carruagens na idade média, em territórios europeus. Estes condutores foram chamados de Cocheiros, ou aquele que conduz o coche (nome dado às carruagens) Os cocheiros eram profissionais que conduziam seus passageiros para os destinos desejados. Após um longo período mantendo este significado, somente em 1850, o mesmo termo foi atribuído a professores e mestres de universidades, principalmente quando se tratava de um tutor, ou aquele indivíduo responsável em auxiliar os estudantes nas preparações de testes e exames diversos.

Neste momento, é importante ressaltar que o significado do termo era o mesmo, um indivíduo que conduzia seu “passageiro” para um destino previamente desejado. Significado este, que não se alterou, desde seu primeiro uso. (FERREIRA, 2011).

Esses guias recebiam o nome de cocheiros, pois eles conduziam as pessoas aos lugares desejados. Em alguns anos mais tarde, o mesmo termo foi direcionados aos professores e mestres na forma de auxiliar os universitários na preparação para determinados exames.

1.2 Definições de Coaching

Muito tem se falado e escrito a respeito do tema, alguns argumentam que tem tornado uma ferramenta muito importante, acredita-se que possa transformar o entendimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Para Marques e Carli (2012) o coaching é um processo no qual são utilizadas várias ferramentas de diversas ciências, ou seja, é um conjunto de mistura de psicologia, sociologia, neurociência, ferramentas da administração, recursos humanos e planejamento estratégico.

Coaching é um processo de desenvolvimento humano, pautado em diversas ciências como: Psicologia, Sociologia, Neurociências, Programação Neolinguística, e que usa de técnicas da Administração de Empresas, Gestão de Pessoas e do universo dos esportes para apoiar pessoas e empresas no alcance de metas, no desenvolvimento acelerado e, em sua evolução contínua. (MARQUES; CARLI, 2012).

Coaching é uma metodologia que desenvolve mudanças positivas e que fazem com que elas possam ser mais duradouras. Coaching é busca clara dos pontos fortes e fracos do indivíduo, buscando desenvolver o foco, atitude, persistência, conhecimento, liderança, trabalhando de forma precisa para que possam atingir seu estado desejado, as metas e alcançar os resultados e neutralizando os pontos fracos.

No entendimento de Marques e Carli (2012) o coaching é uma técnica que busca compreender algumas necessidades como alcançar as metas, procurar de uma forma, resolver problemas e com objetivos de desenvolver técnicas para ampliação das habilidades. É um programa que consiste em aprendizagem do aumento da capacidade comportamental, emocional, que direciona foco em apoderar-se dos objetivos com alcance nos resultados. Com o coaching o indivíduo sente realizado, honrado com os resultados encontrados, pois cria expectativas e

experiência, onde mostra o passado introduzindo a visão do cenário atual para conduzir ao estado desejado.

Coaching é um processo estimulante, inovador e criativo que eleva o potencial profissional e pessoal. Coaching por sua vez, é uma metodologia desenvolvida com perguntas que incita perspectivas de uma visão sistêmica do mundo que o rodeia. Essas perguntas são para instigar quais são o propósito e o objetivo, despertando o que realmente é capaz. É uma metodologia onde existe uma aprendizagem que passa a aumentar a capacidade comportamental, emocional que direciona o foco de atingir os objetivos, com alcance nos resultados determinados.

É um procedimento onde são usadas perguntas para desenvolver perspectiva de visão sistêmica a sua volta, até mesmo sobre o mundo, elas são destinadas a instigar, a incitar qual o propósito, objetivos, é o despertar de que é realmente capaz.

Entretanto, o coaching é uma ferramenta utilizada para transformação, estimulação e de motivação, desenvolvendo uma forma de melhorar a cada dia e gerando habilidades de superar os obstáculos alcançando resultados excelentes.

Para Downey (2010) existem alguns pontos semelhantes com a teoria de Maslow, pois busca auxiliar nas necessidades fundamentais para desenvolvimento de autoajuda para chegar ao objetivo de auto realização.

As expectativas iniciais sobre coaching baseiam-se na ideia de que tem algo a ver com transferência de conhecimento, experiência, perícia ou sabedoria, ou que ele é, de certa forma, a psicologia aplicada, que existem técnicas e recursos que podem ser utilizados de qualquer forma para motivar as pessoas a respeito de qualquer coisa. O que se descobre é que coaching é um pouco de tudo isso. (DOWNEY, 2010).

Dessa forma, o coaching procura desenvolver uma base sólida, focada no presente, procurando conhecer as necessidades do coachee visando no futuro, acreditando alcançar suas metas.

Na visão de Krausz (2007) o coaching é uma ferramenta de Administração de Empresas, pois, permite um desenvolvimento na forma de planejar, organizar, dirigir e controlar, mostrando a real importância de estar dentro de uma empresa.

Ao participar das sessões do processo de coaching, irá refletir no envolvimento organizacional quanto nas afinidades interpessoais, mudando a

forma de percepção das diferentes situações encontradas dentro de uma empresa, contudo, mantendo o foco em busca dos melhores resultados.

O coaching é um convite para sempre ir além das fronteiras, deixando para trás as crenças e comportamento que limitam a obter bons resultados, o coaching é um processo fundamental para a potencialização de competências, habilidades, retenção de talentos, além disso, conquistar metas e objetivos.

O coaching tem tornado uma fermenta essencial na vida das pessoas, sejam elas profissionais ou para busca de melhor relacionamento interpessoal, pois, esse processo busca estabelecer uma conexão, relação, uma troca de informações e experiências onde o coaching passa a desenvolver nas pessoas a franqueza e confiança de relatar suas dificuldades, ou seja, é uma atividade interativa.

Pode mencionar que o coaching é um processo de aprendizagem, é aplicado por um profissional treinado e formado tendo como objetivo de promover ao seu coachee perspectivas de mudanças comportamentais, assim, aumentando a capacidade de entender e interpretar a si mesmo.

De acordo com Rosa (2013) coaching é um processo de administração de suas capacidades, controlando a conduta humana de forma individual, em equipe e time.

Processo de Coaching - habilidade de gestão, gerencia o comportamento humano de forma pessoal e em equipe transformando-as em times, visa gerar mudanças e transformações sustentáveis com foco em Resultados para melhorar o desempenho a Performance de Empresas e Indivíduos. Gestão Pessoal e Organizacional. (ROSA, 2013).

Dentro dos procedimentos de coaching o objetivo é conduzido de forma aprazível à direção de aperfeiçoamento dos resultados na atuação de empresas, na gestão pessoal na busca de reconhecimento. Mas para chegar ao patamar de auto realização, é preciso que primeiramente seja estimulado à autoestima, para que possa despertar uma estimulação de motivação do coachee.

Favorece o reconhecimento do grau de autoestima, auto responsabilidade, melhora dinamiza a motivação, estimula o autoconhecimento e a obtenção de recursos para acelerar resultados, alcançar objetivos definido com um acordo entre o Coach e o Coachee para alcançar sonhos, metas e objetivos definidos.(ROSA,2013).

Para melhor entendimento, o coaching é uma parceria entre coach e coachee que juntos buscam apontar o potencial e o aumento de suas habilidades.

1.3 Diferenças entre Coach e Coachee

O coach na verdade é um profissional que é treinado e formado em coaching, com objetivo de aplicar seus conhecimentos e técnicas para o processo de enriquecimento e superação dos obstáculos para o alcance dos objetivos do coachee.

O coachee é o contratante do serviço de coach é na verdade o cliente. Com a ajuda das ferramentas e metodologia do coach, o objetivo se torna mais claro, pois pode ser considerada uma transportação do estado do coachee, sairá de uma extremidade A ao termo B, ou seja, traçando metas e objetivos de forma independente qual seja o tamanho do sonho.

Coaching é uma parceria entre coach e coachee, que visa identificar seu potencial e desenvolver suas habilidades, ajudando a transformar sonhos e metas em ação. Coach é o profissional que aplica o conhecimento, oferece ferramentas poderosas, técnicas específicas e metodologias cientificamente comprovadas. Coachee é o cliente que passa pelo processo visando sair de um ponto A para um ponto B com técnicas e recursos e no menor tempo possível, Independente do sonho, das metas e dos objetivos. (ROSA, 2013).

Na proposta de Rosa (2013) o objetivo do coach é causar no coachee um despertar, uma maximização, para que seja cada vez produtivo, aumentando sua visão sistêmica para melhoramento de sua atuação pessoal e profissional.

A atuação do coach é desenvolver o desafio do coachee e encontrar algo que estava encoberto, escondido, para realizar transformações com o propósito de mudança e a pretensão do comprometimento.

A proposta do coaching é promover o seu desenvolvimento para que se torne mais produtivo e realizado, aumentando sua percepção, melhorando seu desempenho profissional e gerando mais qualidade de vida. Vislumbra apresentar soluções, alavancar resultados, atuar em desenvolvimento de pessoas suas excelências e performances com resultados extraordinários. Modalidades: Coaching pessoal e organizacional, Team coaching, Planejamento estratégico, Plano de ações e metas. (ROSA, 2013).

Para Marques (2016) o coach em inglês é um instrutor.

Em inglês, Coach significa instrutor ou treinador. É o profissional capacitado e habilitado para atender e desenvolver outros indivíduos,

utilizando as técnicas e ferramentas do método Coaching. Trata-se de uma parceria, uma junção de fortalezas, uma conexão das melhores partes de duas pessoas para atingir um objetivo específico em curto espaço de tempo. É o plural de Coach. Coaches são profissionais treinados para aplicarem processos de Coaching em seus mais variados segmentos. (MARQUES, 2016).

O coachee é um cliente, nesse caso, ele se torna um passageiro que irá ser conduzido a um determinado patamar que deseja ser alcançado, o destino a ser seguido. O coachee decide os objetivos do treino, ou do trabalho do coach a ser desenvolvido de acordo com seu planejamento para atingir suas metas estabelecidas.

Este é nome definido para o cliente que está passando pela seção de Coaching, conduzida por um profissional Coach. O Coachee viverá um momento de evolução em todos os sentidos, pois a essência do Coaching é preocupar-se com o ser humano como um todo. Portanto, trabalha todas as partes que o envolvem. É importante ressaltar que, ao sentir essa experiência, o Coachee passa a enxergar o mundo além dos olhos, percebendo que o Coaching é um estilo, uma filosofia de vida!. (MARQUES, 2016).

O coach possui uma metodologia de fazer perguntas, e em contrapartida o coachee possui todas as respostas. O interessante desse processo é que em hipótese alguma, o coach menciona o caminho a ser percorrido, pois usam de forma estratégica suas perguntas para que o coachee possa decidir o caminho que deve ser percorrido a partir de suas respostas.

De acordo com Recinella (2013) quando se trata de estabelecer os objetivos, sejam eles direcionados para o lado pessoal ou profissional, as pessoas não tem noção, ou simplesmente não passa de simples pensamento de sua cabeça.

A vida é uma jornada rumo ao objetivo que cada um de nós estabelece para si mesmo, seja pessoal ou profissional, mas eu lhe pergunto: você tem seu objetivo estabelecido? Sabe que estratégia utilizar para atingi-lo? A maioria das pessoas não consegue responder estas perguntas adequadamente e não se sinta culpado por ser uma delas, o importante é você ter consciência disso e a partir de agora mudar de atitude e tomar as rédeas do seu destino. Existem muitas ferramentas e processos para auxiliar as pessoas em seu desenvolvimento pessoal e profissional, mas não conheço nenhuma mais poderosa do que o Coaching. O Coaching é um processo de desenvolvimento pessoal e profissional, altamente eficaz, que equipa as pessoas com as ferramentas, o conhecimento e as oportunidades de que precisam para se desenvolver e se tornar mais efetivas e eficazes. Sua metodologia é testada e aprovada por diversas instituições internacionais que comprovam e evidenciam o sucesso e os benefícios gerados por sua prática. (RECINELLA, 2013).

No entanto, as pessoas não sabem organizar suas prioridades, o caminho a ser direcionado para atingir os objetivos, então junto com coach irão estabelecer e definir quais serão os objetivos e prioridades, quais atitudes devem ser tomadas e quais das decisões adotadas. Então, o trabalho do coach ajudar a desenvolver foco, estabelecendo as metas para que tenha sucesso nos resultados.

1.4 Diferenças entre Coaching e Mentoring

Para Marques (2012) o coaching trata de um procedimento de aceleração para alcance de resultados, visando o aumento das competências, habilidades, da percepção do foco, da auto realização, da mudança de comportamento e sempre deve ser acompanhado pelo coach.

Coaching é um processo de aceleração de resultados, que visa o desenvolvimento de habilidades e competências emocionais, psicológicas e comportamentais, com foco no alcance de realizações no presente e futuro, e é conduzido em sessões por um profissional denominado - Coach. Um Coach ao contrário de um mentor, não diz ao seu cliente o que fazer, e não precisa ser necessariamente mais velho ou ter mais experiências que o cliente. Seu objetivo é apoiá-lo a fazer reflexões, ter novos insights sobre sua vida e carreira, através de metodologias, técnicas e ferramentas do Coaching que primam pelo autoconhecimento e evolução contínua, ou seja, a ter uma maior compreensão de quem ele é; daquilo que gosta, de seus desejos, limitações, pontos de melhoria, pontos fortes, para que assim o cliente possa traçar um plano de ações consistente, maduro e dentro de suas necessidades e possibilidades de realização.(MARQUES, 2012).

Quando se fala em mentoring, está se referindo a uma pessoa vivida ou profissional experiente, oferecendo ao seu coachee, o iniciante, suas experiências já vividas passando a orientar, aconselhar a fim de que não venha a cometer erros.

No Mentoring, um profissional mais velho e mais experiente oferece seu know-how a um jovem talento, e como um mentor, o ajuda em questões ligadas a sua carreira, e comumente até em questões de cunho pessoal. O Mentoring, diferente do Coaching, não tem necessariamente um tempo determinado para acabar, e segue até o mentorado sentir-se preparado o suficiente para seguir sozinho, e pode ser realizado na empresa ou mesmo na casa do cliente. (MARQUES, 2012).

A diferença que mais destaca entre eles é o tempo, o coaching já no primeiro processo, são definidas as datas de duração, já o mentoring não existe tempo limitado para as sessões.

1.5 Coaching no Brasil

No início do surgimento do coaching, a sua finalidade para o esporte a fim de estabelecer uma relação entre facilitador e aprendiz, passando a ideia de um orientador e motivador. O foco é desenvolver as competências para alcançar um bom desempenho, apontado que o objetivo da equipe era vencer o desafio, ou seja, no esporte seria atingir as metas competitivas.

Com a chegada do coaching no Brasil por volta de 1970 utilizadas pelas associações esportivas da época, aproveitando os métodos de coaching para desenvolver nos atletas o autoconhecimento para vencer suas próprias dificuldades, motivando as equipes a encontrarem em si a confiança e com as ferramentas de coaching chegarem ao sucesso.

O Coaching Esportivo é um nicho do Coaching desenvolvido exclusivamente para atletas e todos os profissionais ligados às práticas esportivas, como técnicos, diretores esportivos, auxiliares, comissão técnica, fisioterapeutas, psicólogos, médicos, nutricionistas, preparadores, assessores, entre outros. Apesar de tanto o treinador esportivo, quanto o coach (profissional do Coaching responsável por aplicar as técnicas do coaching esportivo) terem como objetivo melhorar o desempenho de seus clientes e incentivá-los a dar o melhor de si, cada um atua de forma diferente e não devem ser confundidos. Enquanto o técnico/treinador transfere os seus conhecimentos, técnicas e táticas relativas a um esporte específico, o coach esportivo trabalha aspectos relacionados ao desenvolvimento pessoal, profissional, emocional, social, físico e intelectual dos atletas e da equipe utilizando uma metodologia que engloba diversas áreas do conhecimento. O Coaching Esportivo utiliza mais de cem ferramentas de Coaching, com foco na prática esportiva. A metodologia desenvolve temas como: práticas de liderança aplicadas ao contexto esportivo, comunicação e psicologia esportiva, programação neurolinguística aplicada ao esporte e cases, sempre com o objetivo de potencializar a performance e atuação dos atletas e demais profissionais.(MARQUES, 2012).

Observando os efeitos positivos de coaching no esporte como fonte de sucesso de muitas equipes como: trabalho em equipe, determinação, foco, superação e disciplina, algumas pessoas da área empresarial perceberam que o coaching também poderia ser usado dentro das empresas. Dessa forma, em 1980 passaram a utilizar as ferramentas de coaching no segmento empresarial e pessoal, desenvolvendo as técnicas de coaching para aprimorar ainda mais as competências, conhecimento, relacionamento interpessoal, valorização do capital humano e por fim como ferramenta de apoio as tomadas de decisões.

É neste momento o Coaching começa a ganhar força dentro dos meios empresariais, e sua utilidade se mostra mais significativa na década de 80, onde programas de liderança incluíam o conceito de Coaching Executivo e a partir deste momento, o Coaching surge como uma poderosa ferramenta de desenvolvimento humano pessoal e profissional, sendo utilizado até os dias de hoje por grandes corporações e seus líderes. (FERREIRA, 2011).

Então com a utilização do coaching nas organizações, surgiu o coaching Executivo Estruturado somente para o desenvolvimento de competências e lideranças direcionadas com objetivos claros voltados para a demanda da empresa, procurando atender as necessidades das empresas. Assim, com desenvolvimento dos líderes e com potencialização de seus liderados, os resultados foram satisfatórios para as empresas.

Em Coaching obtém-se o melhor desempenho profissional, pois talentos e qualidades são potencializados, além de identificar o que emperra o desenvolvimento do cliente e ou equipe, influenciando diretamente na produtividade e lucratividade do negócio. De acordo com algumas pesquisas do ROI (Retorno sobre Investimento), a Fortune 500 publicou recentemente um estudo incluindo 100 executivos que receberam o processo de Coaching, o ROI foi de 529%, ou seja, um retorno de cinco vezes a mais sobre o valor investido. O Coaching é uma ferramenta que atende algumas das principais demandas, em termos de competências comportamentais, observados no mercado empresarial, tais como: capacidade de tomar decisões estratégicas efetivas; de administrar mudanças; de liderar efetivamente; de trabalhar em equipe direcionando-a para o seu melhor desempenho; habilidade na resolução de conflitos e de lidar com o estresse de maneira produtiva. A questão agora é estar disposto a encarar o desafio do aprendizado e da mudança de comportamento para se tornar o melhor de si mesmo e atingir o melhor desempenho profissional! (LAMADA, 2006).

Com o treinamento de coaching dentro da organização, como foco buscar desenvolver o bem estar dos colaboradores, mantendo os motivados desenvolvendo suas capacidades e habilidades para desenvolver as atividades alinhadas ao objetivos da organização

CAPÍTULO II – TIPOS DE COACHING

Objetiva-se neste capítulo descrever os tipos de atuação de coaching, destacando os mais utilizados e mencionando os diversos tipos de aplicações.

2.1 Tipos de Coaching

O Coaching pode ser dado hoje como uma das principais ferramentas e técnicas para o desenvolvimento humano, pessoal e profissional, uma metodologia flexível e adaptável em diversos meios.

Marques (2015), descreve que existem vários campos de atuação para o Coaching como:

Coach de Novos Negócios, Coach de Gestores, Coach Financeiro, Coach de Férias, Coach de Carreira, Coach de Planejamento, Coach de Empreendimento, Coach para Emagrecimento, Coach de Família, Coach de Vendas, Coach de Energia, Coach de Negócios, Coach de Comunicação, Coach de Crises e Transições, Coach de Relacionamentos, Coach de Atletas, Coach de Adolescentes, Coach Espiritual, Coach de Emoções, Coach de Transformação, Coach de Crianças, Coach de Liderança, Coach de Superação, Coach de Sucesso, Coach de Aposentadoria, entre muitas outras opções.

Atualmente se utiliza vários tipos de Coaching, cada um visado para o tipo de finalidade que o cliente procura abranger e alcançar, porém, neste trabalho será abordado somente quatro tipos: coaching de vida, coaching de carreira, coaching de liderança e coaching executivo.

Pode ser uma abordagem de desenvolvimento humano e profissional que tem como objetivo auxiliar profissionais de qualquer área de atuação a elevar ao máximo seus resultados com base na otimização de seus próprios recursos técnicos e emocionais.

Assim, trabalhar como uma forma de estímulo e acompanhamento em longo prazo adaptada às necessidades de desenvolvimento pessoal. Acompanhamento profissional de pessoas em diferentes profissões e contextos. Apoio para a configuração de sistemas de trabalho e de instrução e para a estabilização e o desenvolvimento contínuo do processo profissional.

Detalha-se um pouco de cada método de Coaching mais usados nos dias de hoje, pois a cada dia se renova com técnicas mais avançadas, para o aprimoramento desse trabalho.

Sendo assim, destacam-se quatro tipos de Coaching mais utilizado nos dias de hoje: coaching de vida, coaching de carreira, coaching de liderança e coaching executivo.

Observa-se que cada tipo é destinado para cada área a ser trabalhada com um indivíduo, o qual proporcionará diante do que se espera, obtendo-se um melhor resultado eficaz.

2.2 Coaching de Vida

Coaching de vida está sendo um dos processos que mais orienta as pessoas a redefinir ou reorganizar seus projetos de vida, visando obter equilíbrio e qualidade na busca por seus objetos pessoais.

Não adianta estarmos vivendo um período de realizações profissionais se algo não vai bem na nossa vida pessoal. As experiências frustrantes vivenciadas em casa ou em relacionamentos afetivos, por exemplo, deixam as pessoas desmotivadas e em estado de extremo estresse. Como resultado, tendem a não se concentrar adequadamente nas suas tarefas, além de se sentirem frequentemente cansadas. A busca pelo equilíbrio em todas as áreas é fundamental para garantir sucesso pleno. (EQUIPE IBC, 2016).

Diante desses resultados vivenciados no nosso dia-a-dia, esse processo buscou redirecionar métodos para, obter resultados eficazes referente a essas queixas, podendo o Coaching de Vida aplicar a alguns pontos principais.

Coaching de Vida (Life Coaching): “Somos o que repetitivamente fazemos, portanto, a excelência não é um feito, mas um hábito.” Aristóteles. Esse tipo de coaching destina-se a pessoas que buscam uma melhoria na qualidade de vida, estão insatisfeitos com sua vida e não sabem por que, têm dificuldades nos seus relacionamentos, consideram que a vida está bem, mas que podia estar melhor, querem desenvolver suas competências rapidamente, se sentem perdidas e querem dar um rumo para sua vida, estão em fase de transição, querem superar desafios, têm sonhos, mas estão com dificuldades de realizá-los e quer dar o 1º passo. Uma pessoa apoiada por um personal coach conseguirá lidar melhor com os aspectos pessoais e profissionais, saúde e relacionamentos, estará consciente de quais são os valores mais profundos em suas vidas e viverá em harmonia com eles. A qualidade de vida melhora, a motivação aumenta drasticamente, transformara os sonhos em realizações, e assim a vida fica mais equilibrada, satisfatória e feliz. A felicidade é uma jornada, não um destino. (SOUZA, 2014).

O mesmo pode-se aplicar para: O Crescimento, no qual resulta ampliar as perspectivas da vida, frente à sensação de estar aquém do que poderia. A Realização pode alcançar um sonho ou objetivo pessoal que pareça distante. A

Qualidade de Vida, Reduzindo o estresse, angústia, ansiedade e melhorar a saúde física e mental. O Equilíbrio, Equilibrando a vida pessoal e familiar com as demandas do trabalho. O Fortalecimento, aumentando a autoconfiança e autoestima.

Realizando e encontrando técnicas, como a Roda da Vida, uma das mais antigas técnicas utilizadas no Coaching de Vida, que possam melhorar esses requisitos em um ser humano, o Coaching de Vida com esse segmento, pode apontar resultado positivo diante do esperado. Perante desse objetivo, a pessoa é submetida a um processo que a ajudará a desenvolver capacidades e habilidades necessárias para proporcionar mais equilíbrio e sucesso em sua vida como um todo.

2.3 Coaching de Carreira

Esse tipo de Coaching é direcionado para as pessoas que ainda não sabem qual tipo de carreira seguir. Hoje se pode perceber que, o mercado de trabalho está exigente, procura pessoas capacitadas e bem resolvidas para fazerem parte de sua organização.

Toda ação humana, explícita ou implicitamente, está orientada por uma concepção do mundo, dos seres humanos e das relações que se dão entre eles. Estas concepções orientam o comportamento das pessoas, imprimindo sentido e direção... Essas concepções correspondem aos valores, isto é, as formas de serem consideradas perfeitos, acabados e completos para um dado tempo e sociedade. (MONTERO, 2004).

Com o Coaching de Carreira, a pessoa terá um acompanhamento para engrenar no mercado de trabalho, mudar de carreira, ter uma orientação de nível profissional ou voltar ao mercado de trabalho.

Coaching de Carreira: "O mundo se afasta e dá passagem para o homem que sabe aonde vai." David Starr Jordam. Esse tipo de coaching destina-se a pessoas que: Estão iniciando uma carreira; Estão insatisfeitas com sua carreira, Estão passando por transição em sua carreira; Querem encontrar um trabalho; Querem mudar de carreira; Querem voltar ao mercado de trabalho; Sonham com uma profissão. Uma pessoa apoiada por um personal coach conseguirá definir melhor a sua carreira, visualizando seus sonhos, clareando seu propósito, percebendo suas intenções, definindo metas, alinhando seus valores mais significativos com sua carreira. Perceberá quais competências já estão presentes em sua vida e quais precisam ser desenvolvidas para que sua carreira seja mais brilhante, sendo assim, terá a oportunidade de desenvolver essas competências. (SOUZA, 2014).

É uma interferência extremamente eficiente que leva ao desenvolvimento profissional e pessoal, fazendo com que a empresa e o profissional ganhem e unam-se na busca da saúde, competência e crescimento profissional.

O Coaching de Carreira trabalha com o indivíduo para desenvolver autoconsciência na superação de obstáculos que possam impactar diretamente na obtenção do sucesso profissional. A menos que tais questões sejam trabalhadas, a conquista de novas metas e planos de ação dificilmente poderão ser alcançados. (MARQUES; CARLI, 2012).

Dessa forma o coaching de carreira é recomendado para profissionais que precisam de um redirecionamento de sua vida profissional, ajudando a identificar as suas prioridades dentro do mercado de trabalho.

2.4 Coaching Executivo

O Coaching Executivo está voltado para o campo empresarial, empresas de sucesso são resultados de pessoas, e para que os colaboradores dêem o melhor de si é necessário que haja lideranças efetivas e um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento dos profissionais. E é aí que entra o Coaching Executivo.

Os objetivos do Coaching Executivo compreendem ainda o desenvolvimento de lideranças, competências de gestão, melhora nas relações interpessoais, motivação, foco e desenvolvimento de equipes, preparação para promoção, além, é claro, da aceleração dos resultados e do alinhamento sistêmico dos colaboradores a cultura organizacional. (IBC,2015).

Entretanto, esse processo é direcionado para os diretores, gerentes, gestores e líderes de uma empresa, para que sejam desenvolvidas aptidões e competências para o crescimento da empresa.

Coaching Executivo: O executive coaching destina-se a pessoas que detêm autoridade e poder em uma organização. Executivos que querem melhorar sua liderança e tomada estratégica de decisões. Normalmente não há uma pessoa na organização com quem eles possam realmente falar sobre suas perspectivas e sonhos, dúvidas e temores. Um coach é o ideal para esse papel. Um executivo apoiado por um executive coach conseguirá definir melhores suas metas estratégicas, tomará melhores decisões, desenvolverá habilidades de liderança e competências para favorecer no alto desempenho, eliminará hábitos improdutivos transformando crenças limitantes em crenças possibilitadoras. O executivo estará capacitado a administrar melhor seu tempo, reconhecer seus valores mais profundos e estar em harmonia com eles, o que terá um efeito muito positivo na empresa, podendo significar um aumento significativo na lucratividade e produtividade. (SOUZA, 2014).

França (2013) descreve que:

Coaching Executivo pode proporcionar impacto a curto, médio e longo prazo e isso pode se tornar dramático para as empresas. Mas a realidade é que ele vai levar de 6 a 12 meses de Coaching de qualidade para construir de forma sustentável alterações comportamentais. Aqueles que lhe dizem que isso pode ser feito mais rápido, ainda não estão bem informados ou não tiveram vivência em Coaching Executivo o suficiente para entender que, ao fazermos Coaching Executivo, também estamos “fazendo” coaching em paralelo com a cultura organizacional em sua totalidade.

França (2013), ainda menciona que é comum nas empresas pensar que não se pode medir o impacto do método de Coaching Executivo com base nas ações relacionadas aos aspectos comportamentais, com o Coaching Executivo. Uma organização pode seguir qualquer iniciativa relacionada a aspectos comportamentais e isso justifica o fato de investir em Coaching Executivo.

Uma empresa pode realizar uma avaliação pré coaching executivo e uma avaliação pós coaching executivo, a fim de mensurar o (ROI) retorno sobre o investimento. Esta avaliação pode ser feita inclusive com ferramentas de assessment, mas devemos observar que não podemos usá-las com avaliação de perfil comportamental. Estas ferramentas devem avaliar competências. Um dos assessment mais usados neste caso é a avaliação 360 graus, realizada antes e depois dos programas de coaching executivo. E, após esta avaliação, verificar qual o impacto que o desenvolvimento destas competências gerou no resultado da organização. (FRANÇA, 2013)

Entretanto, o coaching executivo ao ser bem direcionado e aplicado dentro de uma organização poderá fazer com que seus gestores e líderes desenvolvam meios para obterem melhores resultados.

2.5 Coaching de Liderança

A liderança é indispensável em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus de seus setores. É essencial em todas as funções da Administração, pois o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

O líder é um exemplo para os membros da equipe. Assim sendo, é fundamental que ele se mantenha motivado, saiba determinar objetivos de maneira clara, trabalhe com afinco para alcançar as metas e seja flexível para adaptar-se às mudanças. Desse modo, ele será capaz de manter seus funcionários motivados e produtivos. Por isso, para que

uma empresa conquiste êxito, é essencial investir na formação de líderes, e o coaching é uma das ferramentas mais eficazes para ensinar a um indivíduo como liderar uma equipe de um jeito assertivo. (MATTA, 2013).

Observa-se que o coaching de liderança tem como finalidade o desenvolvimento das competências que tornam a tarefa de liderar mais fácil. Através desse procedimento, aperfeiçoado em métodos cientificamente validados, os líderes apuram suas capacidades em gestão de pessoas e conseguem administrar a equipe de forma eficiente para obter os melhores resultados.

Coaching de Liderança: É um processo estruturado focado em desenvolvimento e formação de líderes, foca o desenvolvimento de competências comportamentais de liderança. Focado em metas e objetivos claros e consistentes, alinhados a estratégia e demanda da sua função, cargo e empresa. Em coaching obtém-se o melhor desempenho profissional, pois talentos e qualidades são potencializados, além de identificar o que emperra o desenvolvimento do cliente e, influenciando diretamente sua produtividade e resultados. O líder estará capacitado a administrar melhor seu tempo, reconhecer seus valores mais profundos e estar em harmonia com eles, o que terá um efeito muito positivo na empresa, podendo significar um aumento significativo na sua satisfação e resultados no trabalho. (SOUZA, 2014).

Em congruência Araújo (1999, p. 42), descreve que, no processo do coaching a liderança é refinada, pois, ao se concentrar mais no desenvolvimento de pessoas, fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade.

O líder-coach representa um estilo mais humanizado de liderança (comparado aos estilos antigos) e mais eficiente em criar equipes e empresas de alto desempenho. O líder coach é resultado da implantação de processos de coaching no mundo empresarial, mais abrangente nos últimos 20 anos. (DI STÉFANO, 2005).

Portanto, pode-se perceber que nem todo líder é coach. O coach está sempre focado no amanhã, no desenvolvimento das pessoas ou de um grupo, colaborando para que estas consigam desenvolver o seu potencial.

CAPÍTULO III – LIDERANÇA

Busca-se neste capítulo apresentar conceitos de liderança e motivação e utilização de coaching na formação e sucesso do líder e como estratégia útil a ser aplicada pela liderança.

3.1 Conceitos de Liderança

Na teoria das relações definir liderança tem tornado um desafio, pois, inúmeras publicações têm multiplicado a fim de explicar a forma clara à habilidade de influenciar os liderados para que voluntariamente busquem alcançar os objetivos.

De acordo com Chiavenato (2006) a liderança se faz necessária em todos os tipos de organizações, o administrador precisa conhecer o gênero de cada indivíduo para que possa liderar influenciando de modo que modifique seu comportamento em relação a outra forma intencional. O líder não depende somente de suas características físicas, mas de conhecimento, habilidades e atitudes na situação na qual se encontra.

A liderança é necessária em todos os tipos de organizações humana, seja empresa, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir pessoas, isto é, liderar. Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meios de processo de comunicação de um ou mais objetivos específicos. A liderança como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorrente do relacionamento entre pessoas e uma determinada estrutura social. (CHIAVENATO, 2006).

É considerado líder aquele que atribui maior atenção, assistência, influência, orientação e que procura ajudar a sua equipe a traçar o melhor caminho a ser percorrido, buscando junto ao seu grupo a melhor oportunidade para resolver os problemas. A liderança traz confiabilidade e segurança para a equipe. O líder é aquele que determina as decisões a serem tomadas ou que juntamente com o seu grupo tomam as devidas decisões.

A liderança é um fator fundamental para o desenvolvimento de uma organização, sendo essencial para alcançar a eficiência e a eficácia.

Liderança é o processo pelo qual o indivíduo influencia outros para alcançar os objetivos desejados. Dentro da organização empresarial, o processo de liderança assume a forma de um gerente que influencia os subordinados a realizarem os objetivos definidos pela alta administração. (MONTANA; CHARNOV, 2010).

A liderança ato de atrair e influenciar as pessoas de uma equipe a desempenhar cada vez mais.

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de idéias e princípios. (LACOMBE; HEILBON, 2008).

Para Oliveira (2013) a liderança é umas das primícias para o bom desenvolvimento das organizações, é uma técnica presente em uma pessoa que por suas qualidades individuais influencia sua equipe de uma forma que todos participam para o bom desenvolvimento da organização, obtendo um engajamento necessário para ao alcance de metas e objetivos. O líder é destacado por inúmeras qualidades caracterizadas pelas habilidades desenvolvidas de raciocínio de comunicação, passando assim a entender as necessidades de sua equipe.

Liderança pode ser definida como arte de influenciar e conduzir pessoas, ou seja, transformando-as em equipes, buscando os mesmos objetivos dentro da organização.

Liderança é um processo contínuo de escolha que permite que a empresa caminhe em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas. O grupo tende a escolher como a pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação (que defina ou ajude o grupo a escolher os rumos e as melhores soluções para seus problemas) para que alcance seus objetivos. (CHIAVENATO, 2011)

Uma das características da liderança é a confiabilidade, pois as pessoas buscam seguir líderes dos quais possam sentir seguros, sentindo participantes das mais simples tarefas que sejam.

A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outras profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas, sem seguidores, não podem existir líderes; 2. Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança, resultados, sim; 3. Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo; 4. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade. (DRUCKER, 1996).

De acordo Figueiredo (2001) o bom líder usa tanto método de lei, quanto o de força. Outrora, se baseia em traços que cada líder possui tornando diferente de seus liderados. Em outro ponto, diz que a liderança é personalizada pelo comportamento do líder, chegando à conclusão de classificação dos líderes em autocrático, democrático e laissez-faire. A na ciência de liderança que traz o líder servo, que busca o bem de sua equipe, aprendendo com o erro do seu grupo, procura desenvolver parceria com os demais níveis da organização, coletando opiniões e experiências para contribuir com informações fundamentais para sua equipe, traçando maneira que todos percebam que faz parte do time e com objetivo em comum que é a busca pelo resultado positivo.

De acordo com Blanchard (2011) liderar uma equipe é mais difícil liderar indivíduos e do mesmo modo quando se fala em liderar uma organização inteira é extremamente complicado porque se trata de gerenciar mudanças, dessa forma é preciso usar de toda habilidade para conseguir ultrapassar os obstáculos.

Houve época que os líderes podiam planejar e traçar caminhos com período mais longo, entretanto, na realidade as mudanças são constantes e as tomadas de decisões são em período curtíssimo para manter as organizações vivas.

Dessa forma, para o líder mostrar habilidade e competência precisa tornar flexível, ou seja, precisa agir e tomar as decisões de acordo com da situação.

Líder é aquele que independentemente de sua função, consegue de forma natural utilizar de seu conhecimento, usando para motivar pessoas, unir forças para atingir da melhor forma possível os objetivos, é aquele que destaca devido suas qualidades e atitudes.

Um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e, para tanto, necessário é saber o significado e o sentido do verbo servir, pois para liderar é preciso servir, com limites, responsabilidades e estímulos para se tornarem melhores, percebendo as diferenças entre necessidades e vontade e com uma forte dosagem de flexibilidade. (HUNTER, 2004).

O líder precisa gerar bons resultados, entretanto, precisa conhecer, entender e compreender cada um de seus liderados, precisa saber ouvir e depois falar, demonstrando que não é o dono da saberia e busca aprender com as opiniões dos outros.

1Pensar nos membros da equipe como mais conhecedores das suas tarefas do que nós próprios. Nem sempre o que nós pensamos e fazemos é melhor do que o que os outros pensam ou fazem; 2. Engolir o orgulho, não entrar num concurso de perfeição. Por vezes, devemos

parar de falar e deixar que a outra pessoa fique com a atenção toda. Esta estratégia tem o poder de “abrir” as pessoas; 3. Dizer: “Tens toda a razão”; 4. Procurar a opinião dos outros (colegas e subordinados) em relação ao seu estilo de liderança. É preciso humildade para colocar esta pergunta. E ainda mais humildade para ouvir a resposta; 6. Dar o exemplo. Encorajar a prática da humildade na empresa: de cada vez que partilha o crédito do sucesso com outros, está a reforçar esta qualidade junto dos seus colaboradores. Pense em aconselhar ou formar potenciais líderes em relação a esta característica essencial para a liderança. (NOGUEIRA, 2010).

O líder busca motivar seus liderados, está sempre a frente, preocupado com sua capacitação para desenvolver junto com sua equipe, traçando novos projetos trazendo inovações para seus liderados, deixando de ser chefe, sem perder a postura de suas responsabilidades, tomada de decisões e crescendo juntos para o desenvolvimento da organização.

A gerência tradicional, do tipo que centraliza a atividade pensante e delega o operacional, dando ordens e controlando todo o tempo, caiu de moda. Num mundo cada vez mais voltado para os valores individuais, em que se busca muito além da aptidão física dos colaboradores, uma nova forma de dirigir empresas se impõe. (...) Esperava-se, do líder de ontem, que ele aprendesse pela organização, deixando ao restante da equipe a tarefa de apenas realizar. Demanda-se, hoje, uma liderança que procure entender e acelerar o processo de aprendizado organizacional, permitindo e incentivando o pensamento e a ação integradora em todos os níveis. Sai o chefe que assegura o cumprimento de metas quantitativas de produção, entra o condutor de pessoas, capaz de tirar delas o que têm de melhor, em benefício delas próprias, na medida em que realizam seus potenciais, e da organização com que colaboram. (SOUZA NETO, 2005).

O novo modelo do líder é aquele que busca conduzir sua equipe de forma harmônica, valorizando o capital humano, inspirando confiança.

Precisamos de líderes que inspire confiança, seja justo, altamente motivador, conciliador, excelente observador e que tenha idéias otimizadas e as coloque em prática com sua equipe. Ele precisa também ser forte para incentivar a quebra de paradigmas, pois essa, talvez seja a maior barreira encontrada nas equipes de trabalho hoje em dia. (QUEIROZ, 2009).

Muitos autores têm discorrido a respeito dos estilos de liderança, entretanto, as teorias têm apontado frequentemente três tipos de estilo de liderança, qual tem sido fonte de estudo, a conduta diante de seus liderados e o comportamento em relação os seus subordinados. A seguir serão especificados os três tipos de liderança: Autoritária (ou Autocrática) Liberal e Democrática.

A liderança autocrática é aquela em que o líder toma a frente determinando todos os caminhos sem qualquer participação da equipe, definindo

quais os procedimentos para realização das tarefas. O líder passa a indicar qual a atividade que cada membro da equipe irá realizar.

Entretanto, é líder inflexível e soberano com a centralização do poder de mandar e decidir sem nenhuma contestação. É considerado um regime fechado onde tudo é feito diante de sua presença, tornando seus liderados oprimidos, criando um ambiente tenso dentro da organização.

Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo; o líder determina providências pra a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo. O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho. O líder pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um. (CHIAVENATO, 2005).

A liderança liberal o próprio nome já diz, solta, não tem a participação efetiva do líder, não impõe sobre seus liderados deixando a desejar, não respeitam. A equipe passa a decidir quais tarefas e quais as pessoas que irão executar, deixando a equipe tomar as decisões por si próprio.

Dessa forma, o líder não preocupa, não mostra firmeza, da maneira que as tarefas forem realizadas está bom, também faz comentários somente quando é interrogado.

Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais. Com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é limitada apresentada apenas alternativa ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitada. Tanto as divisões da tarefa quanto as escolhas dos colegas ficam de conta do grupo, com absoluta falta de participação do líder. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas, faz apenas comentários quando perguntado. (CHIAVENATO, 2005).

Liderança democrática é aquela em que o líder está presente em sua equipe, observando, estimulando e discutindo com cada liderado. Todos participam de que forma as tarefas irão ser realizadas e com quem serão divididas discutindo a melhor forma possível.

O líder juntamente com equipe discutem as diretrizes a ser tomado, orientando, instruindo, onde a comunicação torna o papel fundamental, onde os liderados sentem animados e entusiasmado, fazendo o melhor que podem para alcance dos resultados.

As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça providencias e técnicas para atingir o alvo com aconselhamento técnicos do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates. A divisão das tarefas fica a critério do

grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas. O líder procura ser um membro do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios e críticas. (CHIAVENATO, 2005).

Líder é aquele que tem a habilidade, capacidade de conduzir pessoas ou equipes, mesmo sabendo que é desafiador mobilizar pessoas com personalidades diferentes na busca dos mesmos objetivos.

Para Marques (2016) uma ampla característica do líder não é saber conquistar os seus liderados por sua posição de estátuo, mas, sim pela sensibilização de que justo e direito. Assim, descrevem os três modelos distintos de líderes no universo empresarial.

Liderança Autocrática – É aquele modelo onde o líder centraliza todo o poder e dá ordens aos seus funcionários sem permitir que façam contestações ou mesmo que tomem decisões sem o seu consentimento. O trabalho só pode ser feito com a sua autorização e na sua presença. Neste regime fechado, os liderados sentem-se oprimidos e desvalorizados o tempo inteiro, pois na liderança autocrática o gestor faz uma gestão agressiva, que amedronta as pessoas, cria um ambiente tenso na empresa. Este tipo de líder é aquele que não gosta que sua equipe tenha relacionamento interpessoal e quer só permite que se comunique para falar de coisas do trabalho.

Liderança Democrática – Este modelo é totalmente diferente do anterior, pois o líder autocrático reconhece, orienta e instrui os seus liderados, dando liberdade para que compartilhe suas sugestões, idéias e opiniões e façam parte do processo de tomada de decisão. A comunicação é direta e produtiva, ninguém se sente oprimido, mas sim encorajado a dar o seu melhor e colaborar com suas habilidades e conhecimentos para o alcance dos resultados. Liderança Liberal – Neste modelo de liderança a delegação é a palavra de ordem, pois o líder delega todas as tarefas e demandas para seus liderados. Entretanto, este tipo não se mostra muito efetivo, uma vez que, o líder não tem respeito de sua equipe e ainda acaba gerando uma competitividade agressiva e que gera resultados pouco expressivos.

Ao conhecermos estes três tipos, mesmo que possuam características diferentes, podemos concluir que o líder, dependendo da situação, acaba assumindo um ou outro tipo de liderança, sem, necessariamente, deixar sua essência e perfil principal. (MARQUES, 2016).

Ainda não se sabe qual é o melhor estilo de liderança, entretanto, pode entender que o estilo ideal a ser utilizado depende de cada circunstância.

3.2 Motivação

Motivação é mencionada como motivo para ação, onde cada indivíduo precisa descobrir qual o motivo que incentiva para a realização para alcançar determinada meta ou objetivo, sabendo que toda conquista precisa de um estímulo, um incentivo para que a ação possa começar.

De acordo com Chiavenato (2003) que a motivação é algo que impulsiona uma concentração de força em benefício alcançar determinados objetivos dentro de uma organização, no entanto, desde que há condições apropriadas que ofereça a oportunidade para a realização dessas necessidades. Dessa forma, quando essas necessidades são satisfeitas pode dizer que houve a elevação da moral, da mesma forma quando ocorre o contrário houve uma frustração, pois não foram encontrados meios para a satisfação, dessa forma, as barreiras foram responsáveis pelo declínio da moral levando a desmotivação.

Quando a organização proporciona um clima organizacional agradável para seus colaboradores, o comportamento é diferenciado, receptivo, agradável, amigável, fazendo com que dêem o melhor de si para atingir os objetivos da organização, e quanto mais os liderados são motivados e influenciados, melhor será cumprimento das tarefas podendo chegar à possibilidade do aumento da produtividade.

De acordo com Bergamini (2013) o maior pecado é tentar motivar alguém e muitos são iludidos na ideia que os gestores são responsáveis para motivar sua equipe. No entanto, isso tornou o maior foco de grandes pesquisas e publicações e muitas opiniões não se baseiam em pesquisas científicas. Diante desse fato administradores perguntam-se de que forma é possível fazer alguém produzir, se as condições oferecidas não motivadas para a realização do trabalho. Ninguém é capaz de motivar o outro, por que dentro de cada um existe o fator potencial motivador.

Uma das maiores dificuldades encontradas quando o assunto é motivação é que nem sempre as pessoas gostam das mesmas coisas ou agem pela mesma razão, as pessoas buscam objetivos diferentes e por isso a energia determina o seu comportamento em relação naquilo que o satisfaz. Por essa razão, o comportamento motivacional de cada indivíduo é diferente precisando de algo suficiente para que essa energia entre em estado de ebulição. O efeito motivacional é sempre particular,

no entanto, é importante entender o valor que cada um atribui para cada tarefa que precisa ser realizada.

Na visão de Bergamini (2013) na evolução industrial mensurou o ser humano como não previsível, sendo um ser capaz de inovar, criar, transformar e valorizar suas atividades. Com isso, o processo de revisão e houve a necessidade de reformular os procedimentos de treinamento e desenvolvimento para a escolha de colaboradores talentosos.

Com a contaminação das recompensas em dinheiro da era industrial fez com que os colaboradores pegassem caminhos mais curtos, isso significava que só desenvolvia unicamente a atividade que estava sendo paga. O resultado tornou-se crônico até os dias de hoje, usar o dinheiro como fator motivacional.

Dessa forma, em todos os setores da vida humana percebe que tem sempre alguém interessado que outro realiza aquilo que precisa ser feito. Como por exemplo, os pais querem que os filhos desenvolvam certos comportamentos, o professor quer que o conhecimento seja usado de forma correta e o líder quer que seus liderados façam de acordo com seus objetivos, mas para que isso ocorra, é preciso que esteja motivado, fazendo que toda atividade seja interessante.

Dessa forma, quando se fala em motivar um colaborador é, no entanto, fazer uma ligação entre seu desejo com seu interior, com função de realizar suas necessidades, portanto, uma pessoa não consegue motivar outra, simplesmente pode estimular despertar e instigar seus desejos.

3.3 Coaching Desenvolvendo Líderes

O líder que as organizações tanto sonham, é aquele focado em desenvolver condições essenciais onde seus liderados possam acrescentar criatividade e incentiva para realizar suas tarefas.

Em continuação da visão de Furlan *et al.* (2011) que no século XX foi caracterizado por imensas mudanças em termos de tecnologia, globalização, onde tudo que acontece no mundo, as notícias são reproduzidas em tempo real, em virtude desse mundo o aumento da competitividade, tornou maior preocupação das organizações e com isso as competências comportamentais tornou o maior fator de

valor dentro das organizações, conhecido como capital intelectual, que pode ser conhecido como características a inteligência, habilidade, conhecimento e atitudes.

No entendimento de Furlan *et al.* (2011) a liderança é uma arte de entusiasmar pessoas e que o coaching é uma ferramenta de estratégia para desenvolvimento de líderes do futuro, ou seja, o líder é a esperança do amanhã. No entanto, o coaching instiga o líder a crer que pode suplantar as barreiras de um trabalho no qual foi designado a exercer dentro de organização. Quando a empresa possui um líder, a estabilidade é diferenciada, pois ele garante a confiabilidade, estabilidade, agregando valores às pessoas das quais lidera.

Com as mudanças inovadoras e a exigência da sociedade e empresas, os líderes a cada dia é obrigado a adaptar ao novo modelo de liderança tirando a armadura de um guerreiro inflexível hierárquico e chefe para um líder flexível e popular. O coaching ajuda a desenvolver um novo jeito de liderança na forma de compreender a sua equipe, de motivar e valorizar a capacidade potencial de cada um.

Nesse ponto, o coaching desenvolve um papel muito válido atuando de forma inovadora, criativa, alinhado missão pessoal e missão da organização para fortalecimento da imagem, passando a identificar e diagnosticar mudanças necessárias, outro fator importante a ser trabalhado e de grande importância é a comunicação para dinamizar o relacionamento entre pessoal, tendo habilidade para lidar com as indiferenças com criatividade com visão sistêmica e holística.

Se o líder conseguir formar uma esperança concreta em sua equipe, se tornará forte e formidável com aumento de importância para seus liderados. E da mesma forma, quando o líder não se faz presente, o grupo se torna frágil, sem esperança, impossibilitada de resolver problemas, tornando até mesmo impossibilitado de identificá-los. Para que as organizações possam encontrar características de liderança em seus colaboradores, é só analisar o poder de influenciar pessoas.

De acordo com Blanchard (2011) em todos os setores de uma organização é necessário que haja um líder e o coaching cada vez mais, procura desenvolver competências para que esse líder seja eficaz futuramente, entretanto, o objetivo do coaching é modelar o líder a desenvolver foco nos objetivos e tarefas.

A equipe precisa sempre estar estimulada e em crescimento, mas para que haja essa continuidade, o líder precisa de incentivá-los, persuadindo para

aumentar a habilidade e desenvolvimento nas funções que exercem. O coaching procura identificar os pontos fortes e maximizá-los e neutralizar os pontos negativos.

O coaching trata de uma ferramenta de estratégica usada de forma eficiente com intuito de reter talentos e potencializar a equipe, desafiando e motivando a equipe ao maior potencial, focando no futuro para alcançar os objetivos da empresa.

CONCLUSÃO

Levando em conta o que foi demonstrado neste trabalho, o coaching abrange uma área muito ampla dos quais existem vários tipos, sendo alguns de áreas específicas, porém, todos com o mesmo foco, promover o crescimento pessoal e profissional para atingir os objetivos desejados,

Conclui-se que é uma ferramenta que deve ser utilizada nas organizações e é de grande valor, seja para desenvolvimento de habilidades, competências e tomada de decisão ou para capacitação e retenção de talentos para aprimoramento do diferencial estratégico.

Assim, a proposta de se utilizar o coaching como ferramenta é essencial para o desenvolvimento do líder, passando a ver os problemas como oportunidades de crescimento, dessa forma manter os liderados motivados são fundamentais para o alcance das metas e objetivos desejados das empresas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ane. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

BERGAMINI, Whitaker, C. **Motivação nas organizações**. 6. ed. 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478231/>>. Acesso em: 10 out. 2016.

BLANCHARD, Ken, **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011. (VitalSourceBookshelf Online).

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gerenciando com pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Introdução à Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DI STÉFANO, Rhandy. **O Líder-Coach**: líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DOWNEY. **Coaching eficaz**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do Século. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

EQUIPE IBC. **Coaching de vida**: saiba como esse método pode ajudá-lo a ser mais feliz em todos os setores da vida. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/life-coaching/#>>. Acesso em: 30 out. 2016.

_____. **O que é Coaching executivo?** 2015. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching-executivo/#>>. Acesso em: 8 nov, 2016.

FERREIRA, Dougras. **História do Coaching**. 2011. Disponível em: <<http://coachingsp.wordpress.com.14/07/20111/historia-do-coaching/>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

FIGUEIREDO, Jayr. **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2001. (VitalSourceBookshelf Online).

FRANÇA, Sulivan. O que é Coaching executivo?. **Revista Administradores**, 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/o-que-e-coaching-executivo/79524/>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

FURLAN, Jô; SITA, Mauricio *et al.* **Ser mais com Coaching**: as melhores dicas e estratégias de coaching para atingir seus objetivos. São Paulo: Ser Mais, 2011.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

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

LACOMBE, F. J. M.; HEIBON, Gilberto. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAMADA, Danyelle. **Coaching como ferramenta para o desenvolvimento da liderança**. 2006. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/gestao/lideranca/gestao-lideranca-coaching_ferramenta.htm>. Acesso em: 23 out. 2016.

MARQUES, José Roberto. **Como são os estilos de liderança**. Disponível em: <<http://www.vocevencedor.com.br/artigos/coaching-distancia/quais-os-tipos-de-coaching>>. Acesso em: 01 de abr. 2014.

_____; CARLI, Edson. **Coaching de carreira**: construindo profissionais de sucesso. São Paulo: Ser Mais, 2012.

_____. **O que é Coaching, Coach e Coachee?**. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-coaching-coach-coaches-e-coachee>>. Acesso em: 5 out. 2016.

_____. **Coaching e Mentoring**: entenda as diferenças. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/7763/coaching-e-mentoring>>. Acesso em: 7 out. 2016.

_____. **O que é Coaching esportivo**. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-coaching-esportivo/#>>. Acesso em: 23 out, 2016.

_____. **Quais os tipos de Coaching?** 2015. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/quais-os-tipos-de-coaching/#>>. Acesso em: 14 out. 2016.

MATTA, Villela da. **Desenvolva sua habilidade de liderança com o Coaching**. 2013. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/desenvolva-habilidade-lideranca-coaching/>>. Acesso em: 30 out. 2016.

MONTANA, P. J.; BRUCE, H. C. 1937 - **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MONTEIRO, M. **Introducción a la Psicología Comunitaria**: Desarrollo, Conceptos Y Procesos. Buenos Aires, Argentina: Paidós, 2004.

NOGUEIRA, Nuno. **O papel da humildade na liderança**. Disponível em: <<http://portalgestao.com/gestao/lideranca/2163-o-papel-da-humildade-na-lideranca.html>>. Acesso em: 28 out. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. **Teoria geral da Administração**: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. (VitalSourceBookshelf Online)

QUEIROZ, Eugênio Sales. O líder moderno e seus desafios. **Revista Administradores**, out..2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-lider-moderno-e-seus-desafios/36657/>>. Acesso em: 13 out. 2012.

RECINELLA, R. Coaching, a arte de fazer acontecer. **Revista Administradores**, jan. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/coaching-a-arte-de-fazer-acontecer>>. Acesso em: 03/11/2016

ROSA, Edna. **Liderança e empreendedorismo**.o que é o processo de Coaching? Coach? Coachee?. 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/lideranca/artigos/53301/o-que-e-o-processo-de-coaching-coach-coachee>>. Acesso em : 5 out. 2016.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **Desenvolva sua habilidade de liderança com o Coaching**. 2015. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/executive-coaching/lideranca-e-coaching/desenvolva-habilidade-lideranca-coaching/>>. Acesso em : 8 nov. 2016.

SOUSA NETO. José Lourenço de. **Liderança na organização que aprende**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/\\$File/NT000A9376.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/$File/NT000A9376.pdf)>. Acesso em: 2 nov. 2016.

SOUZA, Flavio. **Formador de Coaches da International Coaching Community – ICC e Lambent do Brasil - CEO da Você Vencedor Soluções Empresariais**. 2016. Disponível em: <<http://www.vocevencedor.com.br/artigos/coaching-distancia/quais-os-tipos-de-coaching>>. Acesso em: 15 out. 2016.

Revisada por

Célia Romano Mariano
Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas de acordo às normas da ABNT vigente de 2011, do TCC do curso de Administração sob o título “COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES” do acadêmico **Célio Batista da Silva**, da FACER – Faculdade de Ceres.

Ceres, 19 de janeiro de 2017

CéliaRomanoMariano
Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528