



PAPEL DO COACHING COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Moises Forte¹

RESUMO

As organizações no cenário econômico brasileiro, vem passando por diversas transformações não apenas nos produtos que são comercializados, mas também em sua forma de liderança. Em um sistema baseado no ato de mandar e obedecer, a nova ordem consiste em saber ouvir, compartilhar visão, realizar diálogos. A nova era é de um espaço democrático, onde as organizações veem pessoas como pessoas e não como objetos. Nessa nova realidade, as relações são valorizadas e incentivadas, pois percebem nestas ações estabelecidas oportunidades de gerar lucros. O lado humano nas organizações criou uma nova forma de liderar, fugindo dos estereótipos tradicionais, e assim iniciando um novo momento, este liderado não por chefes, mas por líderes, coaching que enxerga no lado humano o caminho mais sensato para o progresso. Portanto para a elaboração deste artigo almejou contemplar o que é liderança, mostrando os caminhos históricos percorridos, descrevendo seus avanços e progresso oferecido, divulgando os resultados alcançados pelos coaching e analisando a importância de sua função dentro do mercado de trabalho. Este artigo foi elaborado por meio de um levantamento bibliográfico onde foi analisado obras de autores que discorrem e apresentam conceitos atualizados sobre liderança e coaching dentro das organizações. Portanto, compreende-se que as organizações só alcançarão os resultados desejados se elaborar com inteligência seus caminhos aceitando as mudanças e entendendo que o melhor dos recursos já possui: o humano.

Palavras-chave: Coaching. Organizações. Liderança. Progresso.

1 INTRODUÇÃO

Durante anos as organizações mantiveram os números de mercado. Situações iguais, sem novidades e modificações. Era tudo considerado previsível, até as apostas de mercado. Não perceberam que com o passar dos anos, juntamente com uma série de avanços, as relações organizacionais também forma modificando. E quando se fala de mudança, não basta referenciar a produtos, mas sim na forma como conduzir este trabalho. Entendeu as que os responsáveis por manter o andamento das

¹ Graduado em Gestão da Qualidade pela Universidade Anhembi Morumbi. Pós-Graduado em Engenharia da Qualidade pela Universidade Cândido Mendes. Pós-Graduado em Engenharia Ambiental pela Universidade Cândido Mendes, Pós-Graduado em Engenharia de Produção Universidade Cândido Mendes.

organizações não são os negócios estabelecidos, e sim as pessoas que faziam a sua manutenção, que coordenava e administrava.

E a partir deste entendimento, percebeu a necessidade de avaliar a situação destes colaboradores, e como eram tratados por seus supervisores. Ao constatarem, que o tratamento oferecido era pautado na relação de mandonismo, onde o objetivo central era atingir metas, compreendeu a necessidade de mudanças.

Funcionários precisam de líderes que sejam capazes de olhar e atender as necessidades de seus colaboradores de maneira mais humana. A relação deveria ser fundamentada em troca de experiência, favorecendo assim um clima propício ao crescimento organizacional. É indissociável a ideia de que relações humanas são impróprias para o desenvolvimento e sucesso da organização. Concebeu a ideia de líder na coordenação e gestão. E o responsável por essa intermediação é o coaching. Esta nova gestão é relativamente nova na história das gestões participativas, mas que conseguiu alavancar o sucesso e o progresso que há tantos anos buscavam.

1.1 MÉTODO

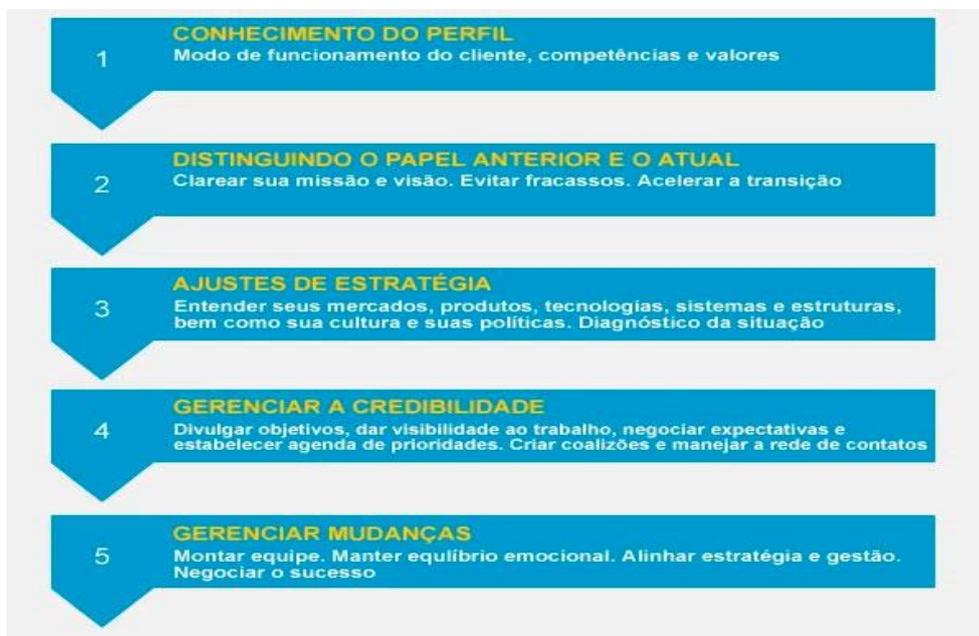
Para a realização deste artigo foi realizado um levantamento bibliográfico analisando a temática aqui debatida, compreendendo a ideia dos autores abordados no que referência o papel do coaching no desenvolvimento da liderança entendendo como é construído esta relação por parte do coaching dentro das organizações.

Por meio das leituras e fichamentos realizados, buscou verificar como é positivo para uma empresa, um líder motivado que por meio do seu desejo de crescimento possa favorecer o crescimento das organizações. E por meio das análises literárias foi possível a construção deste artigo que além do referencial teórico, gerou a construção dos resultados e discussões acerca do trabalho realizado pelo coaching e as suas contribuições.

1.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em tempos atuais, as organizações tendem a valorizar e a almejar líderes que façam a diferença no exercício de sua função, que em seu cargo motive e incentive seus funcionários.

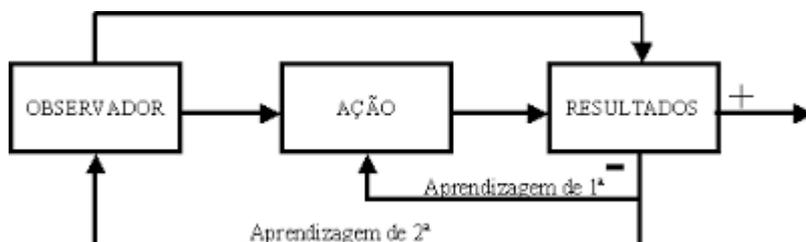
IMAGEM 01: FUNÇÃO DO COACHING.



Disponível: <https://www.estacaodosaber.com/para-sua-empresa/coaching/>

Na imagem acima designa as 6 características básicas que um coaching precisa ter no exercício de sua função. A mais importante, considera ser os ajustes de estratégia e gerenciar mudanças. Um coaching precisa estar atento para realizar mudanças sempre que for preciso e orientar que estão sujeitos a mudanças pois nada é estático e em muitas situações faz se preciso adaptações. O coaching orienta os colaboradores a estarem sempre prontos a aceitarem mudanças e ajustar se a realidade de mercado, tornando-o flexível.

IMAGEM 02: PAPEL DO COACHING NOS TRAÇOS DE LIDERANÇA



Disponível: <https://www.estacaodosaber.com/para-sua-empresa/coaching/>

Pode se compreender que os traços de lideranças demonstrado pelo coaching são compostos pela tríade, observação – ação - resultado. Por meio desta análise compreende que todo o trabalho do coaching baseia-se em observar para logo em seguida oferecer os resultados que as organizações procuram. Seu trabalho inicial consiste em observar a ação dos colaboradores, traçando seu plano de meta, quais caminhos percorrer, e por fim o resultado da análise traçada. Talvez seja a parte mais importante de seu trabalho, observar para obter resultados seguros

IMAGEM 03: CARACTERÍSTICAS DO COACHING.



Retirado do site: <https://www.estacaodosaber.com/para-sua-empresa/coaching/>

O coaching em sua função, assim como outras precisa ser dotado de qualidade e significados. Conforme pode se verificar logo acima, as suas qualidades, entende-se que dentre as que estão em destaque a mais importante para a execução de seu trabalho é a liderança, foco e resiliência. Um coaching precisa ser um líder focado, que consegue enxergar suas metas e compartilhar com sua equipe, assim como ser

resiliente em sua jornada de trabalho. Por ser uma profissão que prepara pessoas, o item foco e habilidade, torna-se primordial, para o trabalho em equipe, preparando para que seu foco seja sempre o melhor para si e para sua equipe, assim como o aprimoramento de suas habilidades.

2 A EVOLUÇÃO DO SABER DA LIDERANÇA

Desde o início do século XX, com as teorias da administração estudada, que permeou desde Taylor até o modelo ideal da burocracia, todos frutos da escola clássica da administração, mostrou que em seu processo de evolução, as teorias administrativas passam pelo enfoque comportamental, onde considera as pessoas como fundamentais no processo administrativo. Mas no final da década de 30, o alemão Ludwig Von Bertalanffy, autor da Teoria Geral dos Sistemas, onde analisou o pensamento sistêmico dentro das organizações. Maximiano (2008, pág. 40) afirma que:

Segundo Bertalanffy, a tecnologia e a sociedade tornaram-se tão complexas que as soluções tradicionais não são mais suficientes. É necessário utilizar abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalistas ou interdisciplinares.

De acordo com Chiavenato (2002), na sociedade contemporânea, a informação e o conhecimento tornaram-se chave fundamental para a verdadeira entrada em um mundo letrado, distinto. E nesta linha de pensamento, as empresas também preocupam-se em adquirir estes fundamentos, para então poder sobressair nos negócios estabelecidos. Desta forma, mediante a este novo cenário, as empresas encontram-se dependentes do conhecimento adquirido pelas pessoas, ou seja, ficam à mercê das competências desenvolvidas por seus funcionários, principalmente se trabalham com o conhecimento.

O saber, não é apenas um benefício da comunidade intelectual, mas também como uma garantia de crescimento interno de uma organização. E para prover esse crescimento é preciso que a equipe esteja estimulada e direcionada que saiba conduzir esta organização ao sucesso. E deve considerar que nas empresas

existentes atualmente, ao empregar em seu corpo administrativo um funcionário que busca constantemente o aprendizado ocasiona o sucesso de toda a organização. Por isso é preciso que as organizações em seu sistema possam ser úteis ao colaborador. As empresas precisam propiciar ao colaborador um clima que esteja favorável para o seu desenvolvimento, e com isso possa gerar resultados e que possa gerar não apenas lucro capital para empresa, mas capital intelectual.

E com o avanço constante no cenário capitalista e organizacional exige-se que as organizações trabalhem em prol de valores humanos, priorizando relacionamentos interpessoais dentro das rotinas administrativas. Chiavenato (2002) afirma que o sucesso verdadeiro está nas pessoas, pois sem elas as organizações não podem existir. Se antigamente, no século passado, em meados da Revolução Industrial, o que predominava era a produção em grande escala, com divisões de tarefas e de com a divisão de trabalho realizado dentro das indústrias, gerando funcionários alienados, que desconheciam todo o sistema de produção no qual estava envolvido.

Já no século XXI, considera fator de sucesso dentro das organizações as relações humanas estabelecidas, que abrange não apenas a relação entre colaboradores, mas também a relação estabelecida com os clientes, que consiste em dar rápidas respostas a suas solicitações. Baseia-se também nesse novo cenário a busca pelo aprendizado, a capacidade em aceitar mudanças, criatividade, iniciativa de trabalho e participação.

As organizações atuais transformaram-se em integradores, onde estabelece uma comunicação efetiva, direta e constante, principalmente entre os líderes e seus funcionários, onde possuem um sistema integrado que fortalece o relacionamento com seus clientes e fornecedores, ampliando seu mercado, expandindo-o.

Chiavenato (2002), parafraseando Ashkenas e Ulrich, defende que os recentes fatores primordiais para o sucesso de uma organização estão nas respostas que os líderes oferecem a seus clientes, o desejo em se aprender novas habilidades, ter uma funcionalidade sistêmica, ser criativo e ter a capacidade de acompanhar as mudanças e apresentar soluções para futuros e possíveis problemas. Também resulta em como se relacionar com as pessoas. Os chefes das organizações precisam encontrar em

seu método de trabalho formas de trabalho que favoreça o seu crescimento e de seus colaboradores. Significa que antigos métodos precisarão ser abandonados, como por exemplo de controle e supervisão de seus funcionários, criando em seu método de trabalho a função de valorizar as ideias compartilhadas, e ofertar aos seus funcionários de empowerment².

E nesta nova forma de coordenar pessoas, é discutido, pois é levado a discussão sobre o conceito de liderança. Compreende-se que o líder é o profissional responsável por assumir a função de por meio de seus colaboradores a precisão de modificar seu espaço de trabalho.

2.1 O QUE VEM A SER LIDERANÇA?

É preciso compreender que a liderança, em seu simples significado revela o ato de liderar pessoas, de ter a habilidade para assumir esta função. Ser líder é realizar as atividades junto com a equipe, estando sempre a frente coordenando, oferecendo ajuda. É compreender toda a ação da atividade a ser executada e fazer com que seus colaboradores caminhem em um mesmo caminho em prol de um mesmo objetivo, sabendo utilizar da forma mais inteligente as habilidades e a capacidade de cada funcionário. De acordo com Fiorelli (2009), a liderança é uma habilidade que não é de acesso geral, sendo destinadas a algumas pessoas, que de maneira simples conseguem ultrapassar barreiras. Os líderes são pessoas capazes de interferir de forma positiva na vida e no comportamento de seus colaboradores, e se executa sua função com presteza torna-se referência a seus liderados.

De acordo com Maximiano (2008), os tipos mais comuns de liderança mais analisados referem-se quanto ao tipo de liderança exercida que consiste em liderança para a realização de tarefas, liderança para coordenar pessoas. E no que se refere as características destas lideranças consiste em:

² Empowerment significa “atribuir poderes a alguém” e é uma palavra que traduz a prática de transferir poderes de decisão a funcionários individuais e a equipes

- Liderança Carismática
- Liderança Transacional
- Liderança Situacional

Goleman (2007), descreve que uma habilidade primordial na ação de um líder é a função de saber ouvir e elogiar, pois o reconhecimento gera satisfação e colaboradores motivados executam suas funções com mais qualidade e rapidez. Afirma também que as ações de desenvolver as pessoas são consideradas fundamentais. A liderança na evolução de suas particularidades está intrinsecamente ligada com a evolução do ato de administrar. Chiavenato (2002) define que o termo administração assume diversos conceitos.

E atrelado ao termo administração, está o ato de liderar baseando suas ações nos valores humanos. Esta definição estabelece uma interação de forma distinta entre os líderes e seus colaboradores. Apresenta a finalização da existência da administração tradicional, e o início das empresas que se autoadministra. Dentro destas organizações as habilidades podem ser treinadas, estimuladas. Não se pode obrigar a ser o que não são, mas podem estimular a encontrar suas próprias qualidades e ensinar que precisam desenvolver a autoaceitação. Chiavenato (2002), descreve que “isso requer liderança, e não gerenciamento nos moldes tradicionais. Na verdade, devem-se gerenciar coisas e liderar pessoas”.

Mas é preciso enfatizar que a liderança, nos moldes tradicionais, possuía o objetivo de preparar seus colaboradores para alcançar metas, mas não é considerado como suficiente para conduzir as organizações para o progresso. É válido destacar que conduzir as organizações ao crescimento, requer mudança e adaptação em sua estrutura.

As novas lideranças buscam no desenvolvimento de seu trabalho, estimular em cada colaborador o interesse de se aprender de forma contínua. Compartilhar diariamente as suas visões, e atribuir a cada um o empowerment, onde a meta de trabalho consiste em encorajar e inspirar as pessoas, principalmente a tomar decisões referente ao trabalho realizado.

Essa nova forma de liderar pessoas, é extremamente necessária para que as empresas consigam manter-se no mercado. Mas como realizar essas alterações sem modificar o uma estrutura empresarial já existente? E o que se pode aproveitar de uma cultura empresarial já existente? Essas alterações podem ser complicar e exigir uma demanda, tanto no que se refere a tempo ou dinheiro. Mas é preciso pontuar que as empresas possuem um instrumento valioso em seu espaço, que são as pessoas que compõem a organização. E são as pessoas que podem realizar melhorias, de forma rápida. E dentro das empresas, pode-se dar início pelo profissional coaching, que estabelece mudanças nas relações entre colaboradores. Chiavenato (2002) afirma que o coaching apresenta a empresa um novo relacionamento, que vai além da liderança.

2.2 A IMPORTÂNCIA DO COACHING

Para Chiavenato (2002) o profissional coaching tornou se fundamental nas empresas devido a sua necessidade de reintegrar e preparar equipes. Em tempos antigos as empresas, em suas negociações, de acordo com o seu trabalho realizado, percebiam que as alterações ocorriam vagorosamente, e por isso, conseguiam se planejar mediante ao conhecimento prévio que possuíam. E neste período, as relações entre líderes e colaboradores ocorriam obedecendo o esquema de mandar e obedecer.

Atualmente, sob a observação de Chiavenato (2002) as organizações estão no período das incertezas e da ocorrência do imprevisível. O ato de mandar e obedecer, estava em desuso, sendo substituído pela prática de liderança e participação. Inicia-se um conjunto de liderança a ser utilizado nas organizações, onde busca formar líderes capacitado e com talento, e que se baseia no contexto darwiniano, onde seleciona as melhores espécies organizacionais que conseguem se adaptar à nova realidade e sobrevive dentro das organizações.

Chiavenato (2000) descreve que as relações organizacionais estão cada vez diretas e menos burocráticas, onde cada um em seu setor possui a liberdade em tomar

as decisões para pode solucionar os problemas quando surgem. Por isso a importância do coaching pois o seu trabalho baseia-se na valorização e na construção do capital humano que a cada dia atua para o crescimento das organizações. Por isso deve se lembrar que o capital intelectual está sobressaindo ao capital financeiro, uma vez que o capital intelectual é inerente ao ser humano,

Por isso pode se perceber que as organizações estão a cada dia tornando-se mais criativos, intelectuais, do que realizado pela força física. Desta forma o capital humano fornece para o mercado de trabalho, a competência e o conhecimento para que as organizações possam sobressair, sobreviver. Após uma análise histórica, constatou que desde meados dos anos 80, o coaching vem sendo utilizado dentro da gestão de pessoas, principalmente dentro das organizações. E mediante a sua propagação, gestores vem aderindo a esta prática, a sua efetividade e a sua aplicabilidade.

Krausz (2007) em sua definição de coaching, afirma que sua origem é tão antiga quanto a humanidade. Em sua teoria defende que Sócrates por meio dos diálogos realizados com seus discípulos, baseava-se na ideia de que a verdade está dentro de cada ser humano, método esse utilizado pelos coachings. A função do coaching dentro da empresa surge assim, por meio de perguntas que leva ao próprio colaborador através das perguntas realizadas, pensar sob diversas formas sobre o mesmo assunto, focando sempre no que almeja realizar.

Chiavenato (2002) afirma que função de coaching não é supérfluo, modismo, é uma profissão que se enraizou na sociedade. A cada dia cresce e mostra que espelha sua ação tanto na vida pessoal quanto na profissional de seus funcionários. E apesar de muito se ouvir falar nesta profissão, pouco dela se conhece.

A função do coaching, de acordo com Chiavenato (2002) não pode ser confundida com algo que limita, que abstrai. O coaching dentro de uma empresa não é um treinador, como muitos imaginam. Busca em sua função de despertar de desenvolver a aprendizagem, de preparar seus colaboradores a adquirir o capital intelectual, despertando em cada um suas competências e habilidades. De acordo

com Goldsmith, Lyons e Freas (2003), é um conjunto de consultorias inserido em seu trabalho.

O profissional que trabalha com coaching possui como objetivo de auxiliar o profissional, também conhecido como aprendiz, a atingir suas metas, fazendo uso apenas de recursos internos e particulares de cada indivíduo. O profissional estimula seu funcionário a alcançar seus objetivos, que forma pré-estabelecidos, de acordo com suas competências e habilidades. Chiavenato (2002), descreve que:

Nesse compartilhamento de ideias e conceitos devidamente organizados e estruturados por ambos, é possível chegar a um plano de ações que permita concretizar esperanças e expectativas. (STEFANO, 2008 apud CHIAVENATO, 2002, p.16). Para a International Coach Federation (ICF), o coaching consiste em trabalhar junto com os clientes em um processo criativo e estimulante que lhes sirva de inspiração para maximizar seu potencial pessoal e profissional.

2.3 TRABALHANDO A LIDERANÇA COM O COACHING

Diversos fatores destacam a importância de um coaching dentro das organizações. Chiavenato (2002) afirma que um aspecto que aponta a necessidade de um coaching dentro das organizações é sobre a precisão em se estabelecer uma melhoria nas técnicas de conversação, comportamento nos negócios, aquisição de confiança, ser hábil na comunicação Inter setorial, assim ajudando no aumento das possibilidades, de ascensão empresarial, e da possibilidade de promoção do colaborador auxiliado.

Para que mediante as crises consiga sobreviver e se estabelecer, em um ambiente que a cada dia torna-se mais competitivo, as empresas necessitam capacitar e melhorar o seu desempenho, inovando a cada dia, reinventando suas práticas de maneira contínua e o profissional coaching pode auxiliar neste momento.

Para Chiavenato (2002) o líder deve ser uma figura que vai além de uma chefia, ou uma gerência. E deve se entender que o coaching em sua função vai além de um líder, pois para que as empresas estejam preparadas para sobreviver e encarar a

nova realidade de trabalho, mediante a sua constante mudança, é preciso que o profissional que lidera esta equipe seja um líder coaching.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O coaching em sua função sofreu com estereótipos de pessoas que não conheciam de fato a sua profissão e seu significado. Com a ruptura com a liderança tradicional, a liderança assume uma nova característica, a liderança justa e democrática, onde todos em um mesmo espaço possuem direitos de igualdade, e principalmente, o aperfeiçoamento de setores e o fim da burocracia.

Nesta nova modalidade de gestão, pessoas são importantes para a resolução das tarefas para a condução dos negócios, não sendo meros empregados, mas parte essencial para aquele trabalho. É a era do capital humano, intelectual ganhando espaço dentro das organizações.

O coaching visa preparar estes funcionários, equipará-los e torná-los aptos a enfrentar esse novo mercado competitivo. Precisa erradicar o conceito de que o coaching treina funcionários, pois a sua funcionalidade não restringe a treinar, mas orientar, preparar, capacitar. Forma sujeitos dotados na autonomia e na capacidade de realizar escolhas e de gerir com eficiência, demonstrando que os tempos são outros, e que o coaching é essencial para as organizações.

REFERÊNCIAS

ALTIERI, SILVIA R.L. **Coaching: uma pesquisa sobre a aplicação do método na IBM Brasil, e a expectativa da geração Y ingressante nessa empresa.** 2017.

BATISTA, Karen; CANÇADO, Vera L. **Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil.** REGE – Revista de Gestão. São Paulo, FEAUSP, n. 24, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: coaching e mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 10. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GOLDSMITH, Marshal; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: O exercício da liderança**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

MARQUES, José Roberto. **Curso de Formação em Profissional & Self Coaching: Módulo I**. Goiânia: IBC, 2010, apostila de curso.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2008.

Estação do Saber: Disponível em <https://www.estacaodosaber.com/para-sua-empresa/coaching/>, Acesso em 02/04/2021