

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO - UNILEÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COACHING E DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS**

AMANDA CANUTO DE ALENCAR

**AS CONTRIBUIÇÕES DO PROCESSO DE COACHING PARA O
DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL**

JUAZEIRO DO NORTE - CE

2023

AS CONTRIBUIÇÕES DO PROCESSO DE COACHING PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Amanda Canuto de Alencar¹

Frank Junio Mendonça²

RESUMO

Este artigo visa identificar como a liderança alinhada ao processo de coaching podem contribuir e influenciar no desenvolvimento organizacional, de forma que as pessoas passem a ser mais comprometidas e motivadas em busca do desenvolvimento e aperfeiçoamento organizacional. Uma gestão de liderança baseada em princípios importantes como uma gestão atuante, uma boa comunicação, um bom relacionamento entre as equipes e respeito entre ambas às partes, resulta em um ambiente de trabalho propício a gerar mais resultados por todos. A metodologia desta pesquisa é qualitativa e de cunho descritivo, nesta foram utilizadas pesquisas bibliográficas em livros que abordam o referente tema, assim como a pesquisa virtual em sites de privacidade e artigos científicos. No cenário atual as pessoas estão mais conscientes de sua capacidade e estão mais receptivas às estratégias de motivação que a empresa emprega como o intuito de conciliar o retorno empresarial, mas também beneficiando o colaborador, reconhecendo-o como peça fundamental na área em que atua. Porém pode-se concluir com base nas observações realizadas no âmbito desse estudo que para que se possa alcançar a satisfação plena dos funcionários há ainda um longo caminho a ser percorrido.

Palavras-chave: Liderança, Coaching, Motivação, Equipe.

ABSTRACT

This article aims to identify how leadership aligned with the coaching process can contribute and influence organizational development, so that people become more committed and motivated in pursuit of organizational development and improvement. Leadership management based on important principles such as active management, good communication, a good relationship between teams and respect between both parties, results in a work environment conducive to generating more results for all. The methodology of this research is qualitative and descriptive. Bibliographical research was used in books that address the relevant theme, as well as virtual research on privacy websites and scientific articles. In the current scenario, people are more aware of their ability and are more receptive to the motivation strategies that the company employs with the aim of reconciling the business return, but also benefiting the employee, recognizing him as a key player in the area in which he operates. However, it can be concluded based on the observations made within the scope of this study that, in order to achieve full employee satisfaction, there is still a long way to go.

Keywords: Leadership, Coaching, Motivation, Team.

¹ Discente do curso de Pós Graduação de Coaching e Desenvolvimento de Competências, pelo Centro Universitário Dr. Leão Sampaio – Unileão, em Juazeiro do Norte/CE. Brasil. E-mail: amandacanuto2011@hotmail.com

² Professor orientador do projeto, pelo Centro Universitário Dr. Leão Sampaio – Unileão, em Juazeiro do Norte/CE. Brasil.

1 INTRODUÇÃO

A busca incessante por resultados corporativos, advindo das constantes mudanças do mercado, requer bastante comprometimento por parte dos colaboradores e das empresas, onde todos devem estar envolvidos e motivados em busca do desenvolvimento e aperfeiçoamento organizacional.

Diante disto, a visão estratégica procura maneiras para entender como o processo de coaching pode contribuir de forma eficaz no desenvolvimento da liderança dentro das organizações. Firmando processos e métodos que estimulem a flexibilidade e a versatilidade dos indivíduos para a realização das tarefas e na busca de melhores resultados.

Objetivando indicar como o processo de coaching colabora para o desenvolvimento organizacional no âmbito competitivo das empresas modernas, é importante destacar o papel do gestor que atua baseado nos princípios da liderança motivacional. Bem como também evidenciar a importância do desenvolvimento de pessoal na organização para a valorização das capacidades e potencialidades humanas, apontando como as estratégias organizacionais de liderança e motivação pode contribuir com a competitividade e o desenvolvimento das empresas.

Visando o novo estilo de liderança, esse estudo analisa a percepção e a necessidade de buscar a integração entre líder, equipe, meio social e ambiente de negócios. Com o intuito de estabelecer diretrizes que possibilitem o sucesso corporativo e de seus colaboradores, a liderança almeja a transformação organizacional com gerenciamento eficiente e eficaz na construção de um pensamento onde as pessoas sejam a alavanca estratégica para o sucesso das empresas.

2 ASPECTOS CONCEITUAIS DE LIDERANÇA

Definir liderança não é algo fácil, ao longo dos anos, vários autores vêm apresentando diversos conceitos. De acordo com Bergamini (2009, p. 2) isso trouxe alguma dificuldade para delinear de maneira mais precisa a completa abrangência do assunto.

Segundo (CAVALCANTI et al; 2011) a definição mais corrente refere-se à capacidade de influenciar pessoas ou grupos. Onde o líder exerce influência por meio do seu próprio exemplo, sendo que suas atitudes e comportamentos são fatores cruciais para determinar que grupos ou pessoas o sigam.

Bergamini (2009, p. 4) confirma que esse relacionamento recíproco “não é caracterizado necessariamente por dominação, controle ou indução à submissão”, mas ocorre de maneira habitual, onde cada uma das partes está aberta e aceita influência da outra.

Seguem abaixo alguns dos conceitos de liderança, que tiveram representatividade ao longo dos últimos anos.

- “Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados [...] serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida”. Jacobs (1970) apud Bergamini (2009, p. 3).
- “Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização”. Katz; Kahn (1978) apud Bergamini (2009, p.3).
- “Liderança é processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo”. Rauch; Behling (1998) apud Cavalcanti (2011, p.37).
- “Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade”. Bennis (1998) apud Cavalcanti (2011, p.38).

De acordo com Bergamini (1994) apud Cavalcanti (2011) a maioria das definições de liderança apresenta dois elementos em comum: a liderança como um fenômeno grupal, envolvendo duas pessoas ou mais, e a liderança como um processo de influência exercida de forma intencional pelo líder sobre os seus seguidores. Todavia, esses conceitos se divergem quanto a alguns aspectos, como a liderança nata, a liderança adquirida através do comportamento, e a liderança no geral, que envolve o líder, os liderados e o contexto da liderança.

2.1 TEORIAS DE LIDERANÇA

2.1.1 TEORIAS DOS TRAÇOS

De acordo com essa teoria, as pessoas já nascem com certos traços de personalidades inerentes a um líder. Vergara (2009, p.75) explica que “exerceria influência sobre os indivíduos e grupos, quem já nascesse com determinados traços de personalidade: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa”. Ou seja, que possuíssem características natas, direcionadas para o ato de liderar.

Os traços físicos do indivíduo estariam diretamente ligados a aparência, estatura, energia e força física; os traços intelectuais estariam ligados a adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado coeficiente de inteligência; os traços sociais estariam ligados a cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas; e por fim, os traços relacionados com a tarefa, que referiam-se ao impulso da realização, a persistência e a iniciativa; afirma Vergara (2009).

Corroborando com Vergara (2009) Cavalcanti et al (2011) comenta que os indivíduos que nascesse com esses traços seria líder, porém quem não nascesse estaria destinado a ser um liderado.

Robbins (2003) apud Cavalcanti et al (2011, p.9) observa que pela teoria dos traços a liderança é vista como um somatório de características pessoais, que muito embora estejam representadas como indicadores do sucesso de um líder, não podem garantir verdadeiramente esse sucesso. Todavia se o líder possui características para ser um líder, mas não às coloca em prática na sua rotina diária, dificilmente atingirá a eficácia referente a tarefa de um líder.

Segundo Robbins (2010, p.155) os traços de personalidade de um indivíduo podem prever a liderança, mas não podem diagnosticar se os líderes serão eficazes ou ineficazes. Por mais que um indivíduo nascesse com características pertinentes a um líder, não significa que ele obterá sucesso.

2.1.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS

Segundo Cavalcanti et al (2011, p.40) tendo em vista que a teoria dos traços não conseguiu explicar de forma clara e concisa o fenômeno da liderança, as teorias comportamentais surgiram com o propósito de esclarecer a essência da liderança e os efeitos do comportamento do líder.

De acordo com Vergara (2009) existem três estilos de liderança, que são eles o estilo autocrático, o estilo democrático e o estilo laissez-faire. Cavalcante et al (2011) explica que o estilo autocrático, é aquele o líder tem um poder centralizado, que toma as decisões próprias, que não deixa os demais interferirem nas suas escolhas. Já o líder democrático é aquele que busca a participação de todos, deixando espaço aberto para os demais exporem as suas ideias e propósitos. O líder laissez-faire deixa o grupo bastante a vontade para discutirem e palpitarem sobre as tarefas a serem realizadas.

Estudos posteriores sobre os estilos de liderança favoreceram pontos de vista úteis de comportamentos. Conforme (SCHERMERHORN, JR; HUNT; OSBORN, 2008, p.226) após

estudos na Universidade de Michigan, com o intuito de identificar padrões de liderança que resultam em um desempenho eficaz, foram identificadas duas formas de comportamento do líder: a primeira centrada no funcionário e a segunda centrada na produção.

De acordo com Robbins (2010, p.157) os líderes direcionados para a produção tinham como principal preocupação realização das tarefas do grupo, visando sempre aspectos técnicos. Já os líderes direcionados para os funcionários, obtiveram resultados extremamente favoráveis, pois a sua maior preocupação era com a satisfação do grupo no trabalho, para a partir desse ponto gerar maiores índices de produtividade.

Dentro das teorias comportamentais está também a teoria do Grid Gerencial, que segundo Cavalcanti et al (2011, p.43) o líder pode ajustar os dois estilos, combinando pessoas e tarefas em seu comportamento. Foi desenvolvida por Robert Blake e Jane Mouton, para medir a preocupação do líder com os funcionários e a produção.

De acordo com (SCHERMERHORN, JR; HUNT; OSBORN, 2008) com base nas descobertas dessa teoria os resultados são colocados numa matriz de nove lugares, dividida pelo eixo vertical, que representa o interesse nas pessoas, e pelo eixo horizontal, que representa o interesse na produção.

Uma pessoa com resultado 9/1 é um “gerente de country-club” – 9 de interesse nas pessoas e 1 no interesse na produção. Outras posições são 1/1 – estilo gerencial pobre – 1/9 – estilo gerencial de tarefa. Um estilo 5/5, no meio da matriz, é um estilo gerencial “em cima do muro”. (SCHERMERHORN, JR; HUNT; OSBORN, 2008, p.227)

Robbins (2010) corroborando com Schermerhorn, Jr; Hunt e Orborn (2008) afirmar que a melhor posição é a 9/9 onde o líder leva em consideração tanto a necessidades de produção, quanto as necessidades das pessoas, buscando a eficácia na realização das tarefas e no desempenho das pessoas.

2.1.3 TEORIAS DA CONTINGÊNCIA

Conforme Cavalcanti et al (2011,p.47) as teorias contingenciais desfoam a atenção da figura do líder e ressaltam o contexto da liderança, enfocando três fenômenos importantes: o líder, os liderados e a situação.

Segundo Robbins (2010) o primeiro modelo de teoria contingencial que abrangesse a liderança, foi desenvolvido por Fred Fiedler, com o objetivo de avaliar a eficácia do desempenho de um grupo, de acordo com o estilo do líder e as exigências da situação. “Para

Fiedler, o estilo de liderança de um líder, é o fator determinante para o alcance do sucesso do mesmo.”

Diante essas circunstâncias Fiedler usou um instrumento chamado LPC (Least Preferred Coworker) que consiste no estudo de uma pessoa, a qual ele pedia para descrever as características do colega menos preferido, com o intuito de avaliar se a pessoa era mais orientada para os relacionamentos ou para as tarefas, conforme explica Bergamini (2009).

Segundo Schermerhorn, Jr; Hunt e Osborn (2008) relatam, Fiedler comenta que os líderes que apresentaram alto índice LPC, são pessoas mais otimistas, que estão mais focadas nas boas relações interpessoais. Por outro lado, os líderes que apresentaram baixo índice LPC, estão mais interessados na produtividade, ou seja, estão orientadas para a execução da tarefa.

Ainda de acordo com Bergamini (2009) Fiedler explica que, o uso desse tipo de instrumento para avaliar os estilos de liderança serve para indicar que os líderes que possuem estes estilos de liderança opostos, só conseguirão alcançar sucesso em casos particulares, isto é, frente as contingências típicas do espaço em que se encontram.

Outro enfoque contingencial é o da teoria do caminho-objetivo, desenvolvida por Robert House, com base em trabalhos anteriores de outros pesquisadores. Seu objetivo é apresentar que a eficácia de um líder, está no ajuste de seu comportamento de acordo com as contingências situacionais, de modo que venha a atender as expectativas motivacionais do seus seguidores, conforme explica Schermerhorn; jr, Hunt, Osborn (2008).

Conforme Bergamini (2009) quanto mais se estuda sobre liderança e motivação, mais se percebe que esses dois elementos se completam. Não se pode ser liderado sem ser motivado. Como ressalta Kotter (2008, p.3) apud Bergamini (2009, p.47): “Sem motivação as pessoas não oferecem ajuda e o esforço é nulo”. É notório que o líder que não se apoia em bases motivacionais, não possui seguidores, visto que, a motivação direciona praticamente tudo que o ser humano faz, mas a sua orientação e o rumo que irão tomar depende da boa liderança.

3 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

A motivação é algo intrínseco, ou seja, ela surge de dentro para fora de cada indivíduo. Segundo (VERGARA, 2009, p.42) “[...] ninguém motiva ninguém [...]”. As pessoas não motivam umas as outras. O que pode ocorrer entre elas é desencadear um incentivo, estímulo, instigar a motivação. Na percepção da autora os fatores extrínsecos pode provocar algum tipo

de entusiasmo, mais não chega a ser um fator de motivação, eles são externados de pessoas pra pessoa, de acordo com as suas particularidades.

Na mesma perspectiva (SCHERMERHORN, JR; HUNT; OSBORN, 2008, p.86) defendem que “[...] a motivação se refere às forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido no trabalho [...]”. Sendo que o nível é a quantidade de esforço empregado para alcançar um objetivo, direção é o caminho traçado para efetuar uma tarefa diante de várias escolhas e persistência diz respeito ao tempo que uma pessoa usa para permanecer executando determinada ação.

Robbins (2010, p.48) afirma que a motivação “[...] é a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo [...]”. Com base no pensamento do autor fica evidente que as pessoas precisam atender a alguma necessidade, seja ela de qualquer natureza para se sentirem realmente motivadas. O desejo de alcançar determinado objetivo ou meta é condicionado pelo nível de empenho dispendido a realizar a devida ação, que varia para cada ser humano. Uma meta que seja muito importante para uma pessoa, onde ela dispõe de muito esforço para realizá-la, pode não ser tão inspiradora para outra, o que não daria margem a motivação e realização da tarefa.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), apud Cavalcante et al (2011, p.86), “motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento do indivíduo”. As ações das pessoas são condicionadas por ângulos diversos e as percepções têm variáveis diferentes.

3.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

3.1.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

De acordo com Vergara (2009, p.44) Abraham Maslow, desenvolveu na década de 50, uma teoria tomando como base o fator das necessidades humanas. “Para ele as necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca de para satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma direção”.

A pirâmide das necessidades está dividida em dois níveis distintos. Nos níveis mais baixos estão as necessidades primárias que são as fisiológicas e de segurança. Nos níveis mais altos da hierarquia estão as necessidades secundárias, onde estão inseridas as necessidades afetivo-sociais, as de estima e as de auto realização.

Nesta percepção, a classificação das necessidades de Maslow, por ordem crescente se dá da seguinte forma (FIGURA 1), conforme Robbins (2010, p.48).

- Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- Sociais: inclui afeição, a sensação de pertencimento a um grupo, aceitação e amizade.
- Estima: inclui fatores internos de estima como respeito próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- Auto realização: a intensão de tornar-se tudo aquilo que se pode ser; inclui crescimento, alcance do pleno potencial e autodesenvolvimento.



Figura 1 – Pirâmide de Maslow. Fonte: www.portal-gestao.com

Para Maslow, segundo Vergara (2009, p.44), “[...] na proporção que as necessidades mais baixas na hierarquia, vão sendo satisfeitas dão lugar as mais altas [...]”. Corroborando com Vergara, Robbins (2010, p) afirma que “[...] a medida que cada uma dessas necessidades vai sendo atendida, a próxima torna-se a dominante [...]”. Os indivíduos podem subir ou descer na pirâmide, uma vez que uma necessidade abaixo da auto realização esteja em falta, automaticamente o indivíduo voltará ao nível ao qual necessita se satisfazer naquele momento.

(SCHERMERHORN, JR; HUNT; OSBORN, 2008, p.87) considera, que por mais contundente e lógica que seja a teoria de Maslow o padrão da hierarquia da pirâmide não deve ser examinada de forma rígida, deve ser um pouco flexível. Visto que “[...] quando a hierarquia das necessidades é analisada em culturas diferentes, as diferenças de valores ficam bem aparentes [...]”.

3.1.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Na teoria proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, também amplamente conhecida como teoria da higiene-motivação ele buscou entender o que as pessoas desejavam em seu trabalho, a partir da premissa do que as pessoas sentiam de bom ou mal em relação ao seu ambiente organizacional. Para (SCHERMERHORN, JR; HUNT; OSBORN, 2008, p.89) “[...] a teoria identifica fatores diferentes como sendo causas fundamentais na satisfação no trabalho [...]”.

Os dois fatores distinguem-se em fatores higiênicos e fatores motivacionais. Nos fatores higiênicos estão incluídos elementos como: salário, estrutura física de trabalho, relacionamentos interpessoais. Todavia estes se localizam no ambiente organizacional e são extrínsecos as pessoas, ou seja, os remete ao exterior das pessoas. Se estiverem ausentes os fatores higiênicos causam insatisfação, se presentes deixam de causar insatisfação, porém não chegam a causar satisfação. Já os fatores motivacionais surgem do íntimo, do âmago dos indivíduos e fazem parte da sensação de auto realização, reconhecimento, oportunidades de crescimento pessoal entre outros. “[...] Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação [...]”, conforme (VERGARA, 2009, p.45).

Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
(Fatores Higiênicos)	(Fatores Motivacionais)
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Figura 2 – Quadro da teoria dos dois fatores. Fonte: www.portal-gestao.com

Existem algumas críticas com relação a teoria dos dois fatores no âmbito que diz respeito a aplicabilidade e confiabilidade da metodologia de Herzberg. Os críticos detratam questionando que não há medida geral de satisfação. Para eles a teoria é falha e ignora as variáveis situacionais. Mas mesmo diante dos detratores a teoria de Herzberg foi bastante distribuída e são poucos os administradores que não a conhecem afirma (ROBBINS, 2010).

3.1.3 TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS

David McClelland teve como base a questão das necessidades. Nesta vertente definiu três: afiliação, poder e realização. Para ele as pessoas não trazem desde o nascimento estas necessidades, elas são adquiridas a partir do convívio social. A afiliação remete a situação de afetividade, relacionamento ou fazer parte de um grupo. Poder diz respeito ao status, prestígio relação com as pessoas, posições de influência. E realização está intimamente relacionada ao índice de auto realização, autoestima do indivíduo conforme (VERGARA, 2009, p.45).

Com essa mesma perspectiva, (SCHERMERHORN, JR; HUNT; OSBORN, 2008) corroboram afirmando que o indivíduo não nasce com as necessidades inatas, e sim vai alcançando com as experiências e vivências ao longo da vida. Neste contexto as necessidades podem ser ensinadas, aprendidas, desenvolvidas e aprimoradas de acordo com perfil desejado.

Para (ROBBINS, 2010), a teoria das necessidades adquiridas é importante, pois a partir dela é possível estabelecer paradigmas e traçar perfis sobre características humanas a serem desenvolvidas de acordo com o ambiente de trabalho.

Ainda na mesma linha de raciocínio, Cavalcante et al (2011, p.93) assegura que a identificação de perfis, alinhados a programas de treinamento, objetivando [...] trabalhar as necessidades ampliando e reduzindo outras, [...]” engrandece o desenvolvimento de competências e eficácia para o indivíduo e organização.

4 COACHING

Várias são as abordagens e as interpretações vinculadas ao tema Coaching, pois ainda é uma área de estudo em desenvolvimento, por isso, sua conceituação ainda é objeto de discussão e debate entre profissionais, pesquisadores e consumidores. E muitas são as denominações e modalidades diretamente associadas a prática de Coaching no ambiente corporativo: executivo, de negócios, de liderança, estratégico, de desenvolvimento de carreira, entre outros.

Para Chiavenato (2005), o coaching diz respeito a um relacionamento que envolve, pelo menos, duas partes: o coach, que se compromete apoiar e ajudar um cliente, para que este possa atingir um determinado resultado ou seguir um determinado caminho. Deve-se realçar que o coaching não diz respeito apenas ao compromisso relativamente aos resultados, mas sim o compromisso com o desenvolvimento profissional e a realização pessoal do indivíduo que o contrata (Chiavenato, 2005).

Persia et al. (2011) define coaching como sendo um processo de desenvolvimento pessoal, tendo como foco principal o momento presente, o futuro e a satisfação pessoal, ensinando as pessoas a reconhecer as suas limitações e a compreendê-las, ensinando-as a superar, eliminando assim obstáculos necessários para que possam atingir os seus objetivos.

O coaching está intimamente relacionado com Maslow e a teoria da motivação deste autor, nomeadamente, com o suprimento das necessidades básicas e de autorrealização. No entanto, o coaching está muito ligado à psicologia popular e ao conceito de autoajuda, o pensamento positivo e até mesmo questões ao nível religioso e espiritual (Downey, 2010).

São vários os tipos de coaching existentes, sendo que estes vão se relacionar com o ênfase e foco deste assim como a natureza de atuação e o tipo de necessidades a suprimir no processo de coaching. A existência de vários tipos de coaching justificam-se pelas inúmeras exigências ao nível do mercado no que toca ao desenvolvimento dos recursos humanos, permitindo assim, que os princípios desta técnica sejam aplicadas a diferentes contextos. Na tabela é possível observar os vários tipos de coaching (Oliveira-Silva et al., 2018, p.367-368):

Tipo	Definição
Coaching Executivo	Relação de ajuda formada entre um cliente que possui autoridade gerencial e responsabilidade em uma organização, e um consultor que utiliza uma variedade de técnicas comportamentais e métodos para auxiliar o cliente a alcançar um conjunto de metas mutuamente identificadas para aprimorar o desempenho e a satisfação pessoal, para conseqüentemente melhorar a efetividade da organização do cliente através de um acordo de coaching formalmente

	definido.
Coaching de Vida ou Pessoal	Processo sistemático, focado em soluções e orientado para resultados, no qual visa-se pelo aprimoramento da experiência de vida e do desempenho do indivíduo em vários domínios (como determinado pelo mesmo), conduzindo ao aprendizado autodirecionado e crescimento pessoal.
Coaching no Trabalho	Representa apenas uma ou uma série de conversas colaborativas com um profissional treinado que opera sob um código de ética. O processo é fundamentado em abordagens de coaching baseadas em evidências, incorporando teorias e ferramentas sobre carreira, visando chegar a um resultado positivo para o cliente em relação a sua realização pessoal e profissional, assim como nas decisões de carreira.
Coaching Empresarial ou de Negócio	Processo de envolvimento numa comunicação significativa com indivíduos em negócios, organizações, instituições ou governos, com o objetivo de promover sucesso em todos os níveis da organização através do atingimento das ações daqueles indivíduos.
Coaching de liderança	Relacionamento no qual um cliente se compromete com um coach visando facilitar sua transformação em um líder mais efetivo.
Coaching para equipes	Intervenção projetada para aprimorar a capacidade coletiva e o desempenho de um grupo ou equipa através da aplicação de princípios de coaching baseados em reflexão e análise assistida, além de motivação para

	mudança.
--	----------

Quando se pensa em coaching, a responsabilidade e a aprendizagem são duas ideias fundamentais, uma vez que este é, efetivamente, um processo de aprendizagem, onde o indivíduo vai abrir novas possibilidades de ação na sua vida, sendo preciso estar ciente dos obstáculos que o impedem de alcançar os seus objetivos. O indivíduo deve assumir a responsabilidade pelas suas falhas e abrir novas possibilidades de ação que lhe permitem atingir as suas metas (Wolk, 2008).

Apesar dos vários tipos de coaching já referidos, existem apenas duas formas de aplicação deste: o formal, onde se tem encontros agendados previamente, e o informal que pode ocorrer em qualquer momento e local e é mais aplicado em contexto organizacional (Wunderlich, 2013). Este pode ser aplicado de forma individual ou em pequenos grupos, no entanto, quando este é feito em grupo, é importante que os indivíduos tenham acesso ao coaching individual.

Relativamente ao tema a ser abordado, este pode ser definido previamente ou ser proposta no encontro pelo indivíduo. Este deve ser, portanto, um processo sigiloso mesmo em contexto organizacional, quando é a empresa que contrata os serviços de coaching para os seus trabalhadores. Nestes casos os trabalhadores não podem ser obrigados a participar no processo e na sua implantação, devendo ser sempre realizado junto daqueles trabalhadores que sejam favoráveis à sua realização (Wunderlich, 2013).

Num processo de coaching existem sempre dois atores principais: o coach, ou seja, quem orienta, e o coachee, quem é intervencionado pelo coach, sendo dentro desta dinâmica que se dá o coaching. O coach tem a responsabilidade de auxiliar os indivíduos a descobrirem quais as áreas com maior potencial de desenvolvimento, no desenvolvimento da inteligência emocional, na definição de objetivos, na análise dos pontos fracos e erros e na forma de os superar ou corrigir, entre outras atividades que permitam um desenvolvimento pessoal e profissional mais assertivo.

Desta forma subentende-se que o coach deve apresentar características de personalidade muito específicas, além do domínio do conhecimento de várias áreas, técnicas e ferramentas relevantes de forma a desempenhar com sucesso as suas funções. Stevens (2005 cit in Pereira, 2008), descreve cinco qualidades que todos os coaches profissionais devem apresentar para desempenhar as suas funções:

- Empatia e respeito;

- Facilidade nas relações interpessoais;
- Disponibilidade de ajudar os outros;
- Colaboração sustentável;
- Capacidade de autogestão.

Além destas qualidades, Pereira (2008), refere algumas competências que estes profissionais devem apresentar, independentemente do modelo que se fundamente a sua intervenção ou das estratégias utilizadas. Estas incluem:

- Capacidade de análise e diagnóstico
- Capacidade de colocar questões pertinentes;
- Capacidade de se manter informado;
- Capacidade de atualização ao nível das ferramentas e técnicas necessárias para o desempenho das suas funções;
- Capacidade de procura constante de conhecimento;
- Respeitar os aspetos deontológicos relativos a esta atividade.

Além do coach, o outro ator no processo de coaching é o coachee. Com a intervenção do coach, o coachee terá a oportunidade de desenvolver as suas capacidades pessoais mais também as suas competências profissionais, exigindo deste que tenha uma atitude positiva perante a mudança e uma grande motivação, que irá contribuir para o crescimento pessoal.

O coaching é de extrema importância no processo de liderança, sendo que atualmente o conceito de líder-coach está cada vez mais em voga. Di Stéfano (2005), refere que um lídercoach, é um líder muito mais humanizado, quando comparado com estilos mais tradicionais e autoritários, sendo mais eficiente na gestão de equipas e de empresas de grande desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com ambientes de trabalho cada vez mais dinâmicos, as organizações começaram a procurar novas formas de gestão e liderança de forma a atender às necessidades de desenvolvimento dos funcionários e organizações.

Uma gestão de liderança baseada em princípios importantes como uma gestão atuante, uma boa comunicação, um bom relacionamento entre as equipas e respeito entre ambas às partes, resulta em um ambiente de trabalho propício a gerar mais resultados por todos.

De acordo com os aspectos apresentados, existem diferentes formas de estimular a motivação, lembrando que as pessoas são motivadas conforme sua subjetividade e suas necessidades. Compreendendo que compete ao líder utilizar-se de diferentes recursos e ferramentas disponíveis, reconhecendo a capacidade de cada um, de modo que desenvolva suas habilidades e valorize seu desempenho, visando os objetivos da empresa e suas metas pessoais.

O papel do líder-coach na motivação é de suma importância, porém há uma relevância inegável da motivação individual. Sendo que a motivação intrínseca necessita, porém, de estímulos do ambiente, das políticas da empresa. Estabelecendo uma cultura de práticas em gestão de pessoas que capacitarão o indivíduo satisfazendo-o pessoalmente e profissionalmente.

Este estudo revelou que há longo caminho a ser percorrido para entender como a liderança alinhada ao processo de coaching podem contribuir e influenciar no desenvolvimento organizacional em sua totalidade, mas há muitos métodos que podem ser utilizados para influenciar, objetivando o que refletirá em um maior retorno para todos em que todos saiam ganhando: a empresa e colaboradores.

6 METODOLOGIA

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (1992) pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto.

Para Minayo (2003) a pesquisa qualitativa é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a serem adotadas para construir uma realidade.

De acordo com a definição de Cervo e Bervian (2005, p.66) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-las”, estuda os diversos fenômenos do mundo físico e principalmente do comportamento humano, seja isoladamente ou em grupos mais complexos. A partir desta premissa, este trabalho se propõe a identificar através do processo de coaching quais as competências e habilidades necessárias para desenvolver a liderança organizacional diante deste novo cenário do mercado de trabalho atual.

7 REFERÊNCIAS

- Bergamini, Cecília Whitaker. Liderança: Administração do Sentido. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- Ccavalcante, Vera Lucia; Carpilvsky, Marcelo; Lund, Myrian; Lago, Regina Arezynska. Liderança e Motivação. - 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 1ª Reimpressão 2010.
- Cervo, Amado Luiz; Bervian, Pedro Alcino. Metodologia Científica. – 5. ed. – São Paulo Pearson Prentice Hall, 2002, 4ª reimpressão, 2005.
- Lacombe, Francisco José Masset. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. – São Paulo: Saraiva, 2005.
- Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. Metodologia Científica. – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.
- Robbins, Stephen Paul. Fundamentos do Comportamento Organizacional. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- Schermerhorn, Jr., Jonh R; Hunt, James G; Osborn, Richard N. Fundamentos do Comportamento Organizacional.- Porto Alegre: Bookman, 1999. – 2 ed. Reimpressão 2008.
- Vergara, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. – 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- Chiavenato, I. (2005). Gerenciando com Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Persia, A. et al. (2011). Aspectos Filosóficos do Coaching. São Paulo: Ser Mais.
- Downey, V. (2010). Coaching Eficaz. São Paulo: Cengage Learning.
- Oliveira-Silva, L., Werneck-Leite, C., Carvalho, P. & Anjos, A. (2018). Desvendado o Coaching: Uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. Psicologia: Ciência e Profissão, 38(2), 363-377.
- Wolk, L. (2008). Coaching: A arte de soprar brasas. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Wunderlich, M. (2013). T&D e coaching. In: Boog, G. G.; Boog, M. Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Pereira, A. B. (2008). *Coaching em Portugal – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

Di Stéfano, R. (2005). *O Líder-Coach: líderes criando líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark.