



ISSN : 2350-0743

www.ijramr.com



International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research

Vol. 04, Issue 04, pp.2505-2508, April, 2017

## RESEARCH ARTICLE

### AS FERRAMENTAS DO COACHING PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM LÍDER DE ALTO DESEMPENHO

\*Ademir Augusto Silva da Cunha, Larissa Gomes Lourenço and Glice Aurora da Silva Borges

Universidade Cândido Mendes, Brasil

#### ARTICLE INFO

##### Article History:

Received 27<sup>th</sup> January, 2017

Received in revised form

14<sup>th</sup> February, 2017

Accepted 28<sup>th</sup> March, 2017

Published online 30<sup>th</sup> April, 2017

##### Keywords:

Liderança,  
Alto desempenho,  
Coaching.

#### ABSTRACT

Num mundo altamente globalizado, com cenário de rápidas mudanças, cheias de tomadas de decisões num ambiente nebuloso, a função do líder é singular. Um líder que queira ter uma equipe comprometida, com os objetivos e metas da organização, terá que utilizar de ferramentas práticas do *coaching* para engajar todos da equipe, com isso, estarão motivados para alavancar as ações da organização, podendo aumentar os lucros e perpetuar-se neste cenário altamente competitivo. O presente trabalho tem como objetivo pesquisar as ferramentas de *coaching* para o desenvolvimento de um líder de alto desempenho. O método de pesquisa utilizado neste artigo é de cunho exploratório bibliográfico, nos tópicos sobre liderança, líder *coach*, *coaching*, tipos de liderança, alto desempenho e ferramentas de *coaching*. Concluiu-se com esse trabalho que o uso de ferramentas do *coaching* podem contribuir de forma significativa para o alcance do alto desempenho, mesmos que os resultados podem não ser financeiramente mensuráveis. Contudo, existem diversos benefícios tais como: melhoria na comunicação, franqueza nas relações trabalhistas, prontidão para a ação, além de desenvolvimento consciente de talentos e líderes disciplinados que mostram paixão pelos liderados.

#### INTRODUCTION

O papel do líder no mundo atual está cada vez mais em voga, onde a dinâmica dos negócios, com grande transformação exige muitas inovações e adaptações. Neste cenário desafiador o uso de ferramentas de *coaching* por líderes, seja na área executiva ou pessoal, gera oportunidades decisórias, por muitas vezes, vantajosas para a sociedade (RAMOS e SOUZA, 2012). No pensamento do filósofo Schopenhauer (2002) “O que temos dentro de nós é o essencial para a felicidade humana”. Neste sentido o *coach* deverá usar ferramentas no intuito de incentivar as pessoas para descobrir a alegria de viver e dar sentido para a sua existência. Para Kaplan e Norton (2000) os líderes que trabalham de forma eficaz têm a capacidade de motivar a mudança através da inspiração quanto à visão do futuro e complementam: A implementação de novas estratégias exige mudanças em grande escala. O termo transformação diferencia a intensidade da mudança organizacional decorrente de nova estratégia de negócio em comparação com o resultante dos processos de melhoria contínua. Os líderes das organizações focalizadas na estratégia sem dúvida promovem transformações, não apenas mudanças em pequena escala. O líder de alto desempenho tem que atuar como um *coach*. A palavra *coach* é de origem inglesa, largamente utilizada nos esportes, tem como significado de técnico ou professor.

Neste papel de técnico, o líder tem que desenvolver o processo de *coaching* com os seus liderados, na busca de apoiá-los a transformar a sua intenção em ação e essa ação em resultados (ARAUJO, 2011). A abordagem clássica de gestão, com os pensamentos de Taylor, Fayol e outros teóricos do assunto, começaram a demonstrar ineficiências nos dias atuais, principalmente neste mundo altamente conectado, com uma vasta gama de informações e distrações (MOTTA, 2003). Assim, um líder que queira ter uma equipe comprometida, com os objetivos e metas da organização, terá que utilizar de ferramentas práticas do *coaching* para engajar todos da equipe, com isso, todos estarão motivados para alavancar as ações da organização, podendo aumentar os lucros e perpetuar-se neste cenário altamente competitivo. Objetivo deste artigo é pesquisar as ferramentas de *coaching* para o desenvolvimento de um líder de alto desempenho, no intuito de utilizá-las nas organizações de diversos setores da economia.

#### REFERENCIAL TEÓRICO

##### LIDERANÇA

A liderança, para Hunter (2011) é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Segundo Maxwell (2007) a “liderança é uma escolha que se faz, não um lugar em que se senta.” Seguindo ainda a visão de Maxwell (2007) existem cinco níveis de liderança, quais sejam: posição, permissão, produção, desenvolvimento pessoal e personalidade, conforme sua definição temos:

\*Corresponding author: Ademir Augusto Silva da Cunha,  
Universidade Cândido Mendes, Brasil.

- Posição (Direitos): As pessoas seguem você porque têm de fazê-lo.
- Permissão (Relacionamentos): As pessoas seguem você porque querem.
- Produção (Resultados): As pessoas seguem você em razão daquilo que fez pela organização.
- Desenvolvimento Pessoal (Reprodução): As pessoas seguem você em razão daquilo que fez por elas.
- Personalidade (Respeito): As pessoas seguem você em razão de quem é e do que representa.

Diversas são as teorias sobre liderança, algumas já estão superadas como a Teoria dos Traços em que se acreditava que as habilidades de liderança eram inatas e o esforço estava em identificar os traços que diferenciaria o líder de um não líder, essa teoria não considerava as interações e as condições específicas de cada situação. A Teoria Comportamental apesar de também ter como foco a identificação dos fatores determinantes da liderança tem o intuito é treinar pessoas para tornarem-se líderes, o esforço concentra-se em identificar os melhores estilos de liderança para que se possa reproduzi-los (ARMANDI *et al.*, 2003).

Atualmente as Teorias Contingenciais e as Transformacionais são consideradas dominantes, esses modelos propõe que não existe apenas um estilo de liderança que seja mais eficaz, a eficiência do grupo depende da interação entre a forma do líder se relacionar com os seus seguidores e as circunstâncias que se apresentam, sendo assim a liderança é vista como um processo que deve mudar de acordo com a maturidade do liderado, a natureza da tarefa, a necessidade de produção e outros fatores situacionais (ARMANDI *et al.*, 2003). Para Rossi (2013), no cenário atual, com complexidades altamente diversificadas e necessidade rápida de resposta, “o papel do líder mudou. As empresas não procuram mais um chefe supremo, mas um articulador de talentos, que saiba encontrar as pessoas certas para executar as tarefas e obter resultados”. Um dos grandes desafios do líder é promover o alinhamento estratégico e desenvolver as pessoas de forma integrada para que alcancem resultados coletivos (PRAHALAT, 2000). Kotler (2003) afirma que “para transformar-se em líder, é preciso concentrar-se, sobretudo, nas pessoas, na busca de oportunidades, no desenvolvimento da visão e no estabelecimento de objetivos”.

## COACHING

É importante que o líder seja capaz de fomentar o desenvolvimento das pessoas de forma a alinhar interesses, motivações e habilidades pessoas com as necessidades organizacionais, nesse contexto o uso de ferramentas de *coaching* pode ser fundamental para uma boa liderança, tendo em vista que conforme comenta Whitmore (2012) a essência do *coaching* “é desbloquear o potencial das pessoas para maximizar o seu próprio desempenho. É ajudá-las a aprender em vez de ensinar a elas”. A essência do *coaching* é apoiar uma pessoa, grupo ou empresa a realizar mudanças necessárias para ir em direção ao que se quer (MARQUES, 2012). O líder *coach*, segundo Araujo (2011), “deve mobilizar o *coachee* para a visão de empresa, mas, precisa levar em conta a visão pessoal dele. O líder *coach* deve estimular o *coachee* a sonhar de olhos abertos e pés no chão”. Existem várias ferramentas para o processo de *coaching*, Kofman (2004) elenca como principais:

- A escuta ativa;
  - As conversas de qualidades, baseadas na reflexão;
  - O compromisso, em que se estabelece de forma conjunta quem fará o que e quando.
- Especificamente para o processo de equipe, Whitmore (2012) elencou algumas opções:
    - Discutir e concordar sobre a definição de um conjunto de metas comuns para a equipe;
    - Desenvolver um conjunto de regras ou princípios operacionais básicos aceitáveis para todos os integrantes da equipe;
    - Reservar um tempo regularmente, em geral em conjunto com uma reunião de tarefas agendada, para o trabalho em grupo com os processos;
    - Pedir a opinião dos integrantes da equipe sobre conveniência de separar um tempo para atividades sociais conjuntas;
    - Criar sistemas de apoio para lidar com os problemas ou preocupações individuais que possam surgir – reservadamente, se solicitado;
    - Desenvolver um interesse comum fora do trabalho;
    - Aprender uma nova habilidade em conjunto;
    - Praticar o exercício das qualidades em conjunto;
    - Realizar discussões em grupo sobre o sentido e o propósito individuais e coletivos como percebidos pelos integrantes do grupo.

No processo de *coaching* o líder não está comprometido apenas com o resultado, mas com a pessoa em si, seu desenvolvimento e realização pessoal, nesse processo interativo os dois lados desenvolvem novas competências, a função deste processo é dar empoderamento para que a pessoa possa transformar intenções em ações e que essas se traduzam em resultados (ARAÚJO, 2011). Considerando que alto desempenho é ir além daquilo que se espera, definindo os padrões mais elevados, sempre entregando resultados acima das expectativas, e tendo em vista que esse alto desempenho é relativo, portanto cada pessoa deverá buscar superar o seu próprio limite (WHITMORE, 2012). Bichuetti (2011) confirma essa posição quando afirma o *coaching* visa otimizar o desempenho e auxiliar os executivos a alcançarem níveis superiores de resultados, pois incentiva os colaboradores a adotarem planos de ação que contribuam para sua vida tanto na perspectiva profissional quanto pessoal, a autora afirma que esta é uma das ferramentas mais eficazes para o desenvolvimento de gestores. Existem diferenças entre consultoria, *coaching* e terapia conforme demonstrado na figura 01 (COUTU e KAUFFMAN, 2009), onde o processo de *coaching* busca promover o desempenho individual, aliado ao foco no futuro, ajudando os *Coachee* a descobrir seu caminho, traçando metas e projetos, sejam eles pessoais ou profissionais.

## METODOLOGIA

Segundo Demo (1995) “Metodologia é disciplina instrumental para o cientista social. Alguns se dedicam a ela especificamente e fazem dela um campo próprio de pesquisa. Mas, apesar de instrumental, é condição necessária para competência científica”. O método de pesquisa utilizado neste

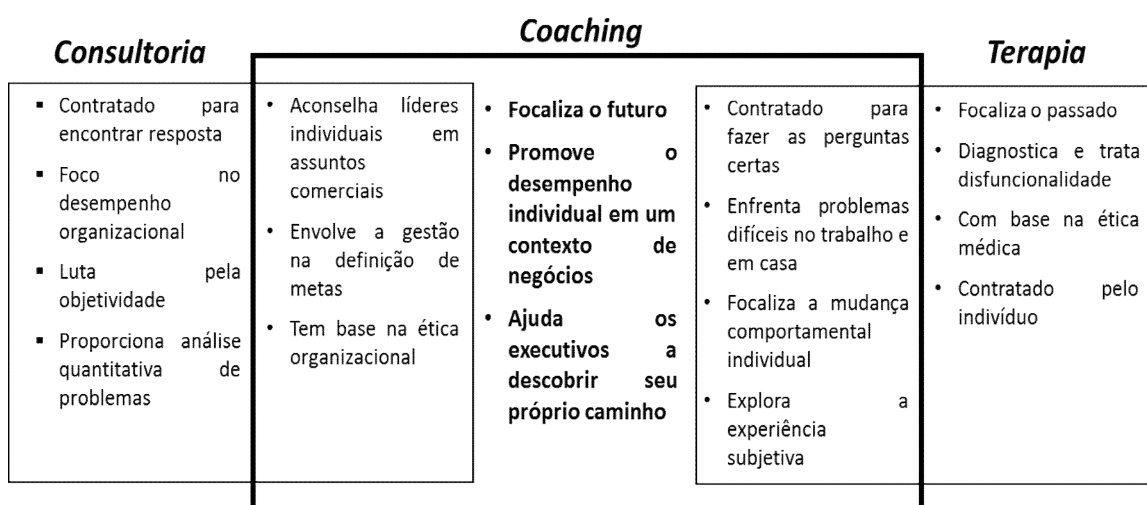
artigo é de cunho exploratório bibliográfico, segundo Marconi e Lakatos (2016):

Exploratórios - são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos.

O desenvolvimento da pesquisa exploratória, mesmo sendo flexível, assume, na maioria das vezes, uma forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso (GIL, 2002). Para Siena (2007): “Embora este tipo de pesquisa seja parte quase obrigatório em alguns dos estudos, há trabalhos realizados exclusivamente com base em fontes bibliográficas.”. No caso deste trabalho, a pesquisa bibliográfica é desenvolvida tendo como base as publicações na área de liderança e *coaching*.

## RESULTS AND DISCUSSION

Podemos verificar que ferramentas capazes de fazer líderes e liderados interagirem de forma a promover o desenvolvimento mútuo, direcionado para um objetivo específico geram melhores resultados para o indivíduo e para a organização como um todo (Kaplan e Norton 2000), conforme Ramos e Souza (2012) as ferramentas de *coaching* podem ser utilizadas num processo de liderança, buscando um objetivo em comum. Conforme Araujo (2011) o líder tem que utilizar ferramentas de *coaching* para melhorar o desempenho da equipe, aliado a isso, Maxwell (2011) afirmar que a liderança é uma escolha, onde um dos níveis de liderança é o desenvolvimento pessoal, sendo que as pessoas aceitam ser lideradas em razão daquilo que o líder faz por elas. Aliado a isso, Kotler (2003) e Whitmore (2012) congregam que o líder deve buscar o desenvolvimento da equipe para maximizar o desempenho de todos na organização e Marques (2012) comenta que



Fonte: Adaptado de Coutu e Kauffman (2009).

Figura 1. Diferença entre *coaching*, consultoria e terapia

### Quadro 01 – Ferramentas e técnicas do *coaching*.

Kofman (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A escuta ativa;</li> <li>• As conversas de qualidades, baseadas na reflexão;</li> <li>• O compromisso, em que se estabelece de forma conjunta quem fará o que e quando.</li> </ul>
Coutu e Kauffman (2009).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aconselha líderes individuais em assuntos comerciais;</li> <li>• Envolve a gestão na definição de metas;</li> <li>• Focaliza o futuro;</li> <li>• Promove o desempenho individual em um contexto de negócios;</li> <li>• Ajuda os executivos a descobrir seu próprio caminho;</li> <li>• Fazer as perguntas certas;</li> <li>• Enfrenta problemas difíceis no trabalho e em casa;</li> <li>• Focaliza a mudança comportamental individual;</li> <li>• Explora a experiência subjetiva.</li> </ul>
Whitmore (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir e concordar sobre a definição de um conjunto de metas comuns para a equipe;</li> <li>• Desenvolver um conjunto de regras ;</li> <li>• Reservar um tempo regularmente, em geral em conjunto com uma reunião de tarefas agendada, para o trabalho em grupo com os processos;</li> <li>• Pedir a opinião dos integrantes da equipe sobre conveniência de separar um tempo para atividades sociais conjuntas;</li> <li>• Criar sistemas de apoio para lidar com os problemas ou preocupações individuais que possam surgir – reservadamente, se solicitado;</li> <li>• Desenvolver um interesse comum fora do trabalho;</li> <li>• Aprender uma nova habilidade em conjunto;</li> <li>• Praticar o exercício das qualidades em conjunto;</li> <li>• Realizar discussões em grupo sobre o sentido e o propósito individuais e coletivos como percebidos pelos integrantes do grupo.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Kofman (2004), Coutu e Kauffman (2009) e Whitmore (2012).

fundamental do *coaching* é conduzir as pessoas a realizarem mudanças rumo a um ótimo desempenho. Nas ferramentas para o processo de *coaching* Kofman (2004) e Whitmore (2012) afirmam que é primordial a realização de uma comunicação assertiva, além de ter um compromisso entre todos para o desenvolvimento dos objetivos traçados no processo. No quadro 01 pode-se observar algumas técnicas e ferramentas dos autores Kofman (2004), Coutu e Kauffman (2009) e Whitmore (2012). Bichuetti (2011) e Araujo (2011) entendem que o líder de alto desempenho, quando utilizam as ferramentas de *coaching* para o desenvolvimento da equipe, conseguem alcançar melhores resultados com toda a equipe de liderados. Quando tem-se na organização uma cultura de *coaching*, os resultados podem não ser financeiramente mensuráveis. Contudo, existem diversos benefícios tais como: melhoria na comunicação, franqueza nas relações trabalhistas, prontidão para a ação, além de desenvolvimento consciente de talentos e líderes disciplinados que mostram compaixão pelos liderados (SHERMAN e FREAS, 2004).

### Conclusões

Diante as informações coletadas na pesquisa bibliográfica sobre liderança, líder *coach*, *coaching*, alto desempenho e ferramentas de *coaching*, verificou-se que existe um grande relacionamento entre as ferramentas de *coaching* e o desenvolvimento de um líder de alto desempenho, contribuindo para desenvolvimento da liderança. Os integrantes da equipe que são liderados por um líder de alto desempenho absorvem a responsabilidade, não necessitam de ser monitorados, liberando o líder para desenvolver as suas atribuições de uma melhor forma possível, devido ao tempo disponível para tal. Logo, com esse trabalho, foi possível realizar uma reflexão quanto às contribuições das ferramentas do *coaching* para o desenvolvimento de um líder de alto desempenho. Como sugestão, para trabalhos futuros, pode-se realizar uma pesquisa qualitativa com a coleta de dados entre diversos profissionais que exercem a função de líder, seja na área profissional ou na vida pessoal. Visando identificar as melhores práticas de atuação de um líder multidisciplinar.

### REFERÊNCIAS

Araujo, A. 2011. *Coach: um parceiro para o seu sucesso!* Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Armandi, B., Oppedisano, J., Sherman, H. 2003. “*Leadership theory and practice: a case in point*”. Management Decision; Vol 41(10); p. 1076-1088.

Bichuetti, J. L. 2011. *Gestão de pessoas não é com o RH*. São Paulo: Lafonte.

Coutu, D., Kauffman, C. 2009. *What can coaches do for you?* Harvard Business Review. Jan. p. 91-97.

Demo, P. Metodologia científica em ciências sociais. 3ª Edição. Rev. e Ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, A. C. 2002. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas.

Hunter, J. C. 2011. *Como se tornar um líder servidor. Os princípios de liderança de o monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. 2000. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra - Rio de Janeiro: Campus.

Kofman, F. 2001. *Metamanagement – O Sucesso Além do Sucesso – A nova Consciência nos Negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kotler, P. 2016. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2016.

Marques, J. R. 2012. *Coaching como filosofia de liderança*. São Paulo: Ser mais.

Maxwell, J. C. 2007. *Líder 360º: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa*. Tradução de Valéria Lamim Delgado Fernandes - Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.

Motta, F. C. P. 2003. *Teoria das Organizações: Evolução e Crítica*. 2ª Edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Prahalat, C. K. 2000. *Preparando para a liderança*. In: The Peter Druker Foundation (Org.). *Liderança para p século XXI*. São Paulo: Futura.

Ramos, D. M., Souza, P. R. 2012. *Coaching de executivos e a mudança comportamental*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v.6, n.04, p. 87-105. Rio de Janeiro.

Rossi, L. 2013. *Seja o líder que as empresas querem. Você* S.A. São Paulo, 181. ed., p. 39-48, jun.

Schopenhauer, A. 2002. *Aforismos para sabedoria de vida*. São Paulo: Martins Fontes.

Sherman, S., FREAS, A. 2004. *The wild West of executive coaching*. Harvard Business Review. Nov. p. 82-90.

Siena, O. 2007. *Metodologia da pesquisa científica: elementos para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos*. Porto Velho.

Whitmore, J. 2012. *Coaching para aprimorar o desempenho: os princípios e a prática do coaching e da liderança*. Tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora.

\*\*\*\*\*