



## LIDERANÇA COACH: UM NOVO ESTILO DE LIDERAR

Daniela Cristina Israel<sup>1</sup>  
Cristiane Egert Ribeiro<sup>2</sup>

**Resumo:** Cada vez mais, o contexto organizacional vem passando por constantes mudanças e, com isto, há uma exigência maior para que as organizações busquem um diferencial competitivo. Atualmente há um investimento nos colaboradores como um diferencial, especialmente nas pessoas que exercem o papel de líderes. Uma nova modalidade de liderança vem crescendo e sendo muito utilizada, a liderança *coach*, que se caracteriza por estimular e desenvolver o potencial dos liderados, de sua equipe, melhorando o desempenho deles e da empresa. Desta forma, de acordo com a relevância e atualidade do tema, este artigo pretende discutir o papel do líder/gestor *coach* e os benefícios deste profissional dentro das organizações, através de uma revisão de literatura baseada, principalmente, nos estudos dos autores: Araujo (2011), Chiavenato (2002), Downey (2010), Lima (2011), Luz (2012), Marques (2011) e Whitmore (2012), entre outros.

**Palavras-chave:** Liderança. Líder *coach*. *Coaching*.

### 1. Introdução

Atualmente, o cenário das organizações vem passando por constantes mudanças, havendo quebra de paradigmas, competitividade acirrada, reestruturação produtiva, além de uma exigência com os administradores para terem uma visão

---

<sup>1</sup> Graduação em Psicologia, pela UNIVALI, em 2011; pós-graduanda em Psicologia Organizacional e do Trabalho pelo ICEP.

<sup>2</sup> Graduação em Psicologia, pela ULBRA, em 2000; pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, pelo SENAC, em 2008; e formação em Coaching, pelo Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), em 2011. Professora orientadora na construção do presente artigo.

sistêmica, ou seja, para olharem o todo, terem senso crítico e serem flexíveis (ARAUJO, 2011).

O mundo competitivo faz com que as organizações busquem constantemente um diferencial para manter suas marcas no mercado, e os diferenciais buscados são a motivação e o resultado dos seus colaboradores (ARAUJO, 2011; LIMA, 2011).

Por isto, as organizações têm buscado líderes que “saibam produzir riquezas e mobilizar pessoas em um ambiente de hipermudanças” (ARAUJO, 2011, p. 9), os quais precisam transformar o seu modo de pensar, sentir e agir diante das pessoas.

Geralmente, os líderes são associados ao papel de motivar. São os líderes que podem manter os seus colaboradores e equipe motivados para o bom desempenho de sua função (LIMA, 2011).

Para auxiliar nessas mudanças, um novo método de liderar vem crescendo no contexto organizacional: o *coaching*. Ele tem sido amplamente utilizado com a finalidade de desenvolver os colaboradores e a organização, seja por meio da realização de metas, pela identificação e uso das competências, pelo reconhecimento e superação de fragilidades, entre outros (DOWNEY, 2010; WHITMORE, 2012; LUZ, 2012).

Desta forma, diante do destaque e do grande espaço que o processo de *coaching* vem ganhando dentro do contexto organizacional, cada vez mais as empresas, com o intuito de melhorar os ganhos e a produtividade, vêm treinando os seus líderes para serem profissionais habilitados, ou seja, líderes *coach* (ARAUJO, 2011; DOWNEY, 2010; WHITMORE, 2012).

Há uma tendência das organizações, atualmente, para fortalecer o papel dos líderes/gerentes como *coaches*, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento e a melhoria do desempenho dos colaboradores (MARRAS; LIMA; TOSE, 2012).

Os líderes precisam se libertar do apego às posições e à rigidez das estruturas hierárquicas, pois, só assim, poderão manter ou atingir os padrões de excelência e produtividade desejados. É necessário trabalhar com as pessoas de modo que elas se tornem mais competentes e mais realizadas por meio dos métodos e técnicas da liderança *coaching* (ARAUJO, 2011).

Levando em consideração a relevância do tema *coaching* para o contexto organizacional, este artigo pretende discutir o papel do líder/gestor *coach* e os benefícios desse profissional dentro das organizações.

## 2. Coaching nas Organizações

O termo *coaching* inicialmente foi utilizado no ramo esportivo, no qual o treinador era denominado de *coach*. Ele é o responsável pelo treinamento dos esportistas e pelo ensinamento dado a eles, ajudando-os no desenvolvimento de novas competências. Desta forma, o *coaching* hoje é entendido como “a arte de facilitar o desempenho, aprendizado e desenvolvimento de outra pessoa” (DOWNEY, 2010, p. 17; WHITMORE, 2012; LUZ, 2012).

É um processo que se propõe a auxiliar no aumento dos resultados positivos das pessoas, grupos ou empresas através de técnicas e ferramentas que são conduzidas por um profissional habilitado, o *coach*, em parceria com seu cliente, o *coachee* (CHIAVENATO, 2002).

O objetivo do *coaching* é maximizar o potencial e desempenho das pessoas, ajudando-as a aprender em vez de ensiná-las, partindo do princípio de que todos têm uma capacidade natural embutida de aprendizagem (WHITMORE, 2012, p. 17).

O *coaching* nas organizações tem como foco o desempenho, ou seja, qualquer ação executada pelo *coach* deve ser no intuito de aumentar o desempenho. Além disso, o aprendizado é outro resultado possível (DOWNEY, 2010).

Não é apenas um compromisso com o resultado a ser obtido, mas com a pessoa em si, com seu desenvolvimento pessoal e profissional. É uma relação que produz novas competências (CHIAVENATO, 2002).

Parceria é um dos termos que caracterizam o *coaching*, no sentido de ajudar o outro a conseguir obter resultados cada vez melhores, ou ainda, a sair do estado atual para o estado desejado (RODRIGUES, 2008).

O processo de *coaching* tem início, meio e fim, que são acordados entre o *coach* e o *coachee* conforme a meta desejada pelo cliente, de modo que o *coach*

tem o papel de apoiar o cliente no alcance de suas metas em curto, médio e longo prazo, por meio da identificação e desenvolvimento de competências e do reconhecimento e superação das adversidades (MARQUES, 2011).

O *coaching* não é meramente uma técnica a ser executada e rigidamente aplicada em determinadas circunstâncias. É um modo de gerir, uma forma de tratar as pessoas, uma maneira de pensar, um modo de ser (WHITMORE, 2012, p. 28 e 29).

As ferramentas de *coaching* podem ser utilizadas em diversas ocasiões, e há inúmeras possibilidades e oportunidades de serem aproveitadas. Uma delas é utilizando-se da abordagem altamente estruturada, que é a sessão de *coaching* formal (WHITMORE, 2012). O processo formal compreende uma combinação com contrato, sessões agendadas, encontros formais, pagamento pelo processo, com o objetivo de conduzir o *coachee* no alcance de suas metas e objetivos (MARQUES, 2011).

O *coaching* tem diferentes aplicações no ambiente organizacional: *coaching* executivo (carreira e performance), *team coaching*, *coaching* organizacional e gestor/líder *coach*. Além disso, a ferramenta do *coaching* pode ser aplicada por *coaches* contratados pelas empresas, ou seja, por um serviço terceirizado para prestar consultoria, ou ainda, pelos profissionais da empresa que tenham a formação e que a apliquem no relacionamento interpessoal no cotidiano (CHIAVENATO, 2002).

No exercício da liderança pode-se utilizar o *coaching* para conduzir os liderados ao alto desempenho pela construção de relacionamentos. A aplicação do *coaching* pelos líderes oferece à empresa a estrutura e os processos necessários para as mudanças e transformação (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003).

O papel do líder é de grande importância dentro de uma organização, pois é ele que muitas vezes motiva e gera energia nas pessoas, dando-lhes direção e sincronizando seus esforços (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011).

No entanto, a liderança não é uma competência fácil de ser aprendida, pois exige não só um grande esforço, mas também o desejo das pessoas em

desenvolvê-la. Mas vale a pena, pois uma boa liderança traz benefícios, faz a diferença e gera bons resultados (MAXWELL, 2008).

Muitos autores discutem o conceito de liderança. Para Hersey e Blanchard (1986 *apud* CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011, p. 731), a liderança pode ser compreendida como “um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação”.

Da mesma forma, outros autores concordam que o líder tem o papel de influenciar comportamentos, atitudes, pensamentos e crenças dos seus liderados. É responsável por direcionar os comportamentos e motivar a equipe para determinada direção, de forma que se atinjam os objetivos da organização (ADAIR, 2010; SOTO, 2010; SPECTOR, 2010; SEELERT, 2011).

Tendo como base esse entendimento do papel do líder dentro das organizações, cada vez mais se vê uma preocupação com ele e a sua valorização. Assim, por necessidade e pelo progresso, tem-se buscado a participação dos colaboradores, a delegação do poder e o *coaching* como um caminho possível no meio dos negócios, funcionando como ferramentas para auxiliar no contexto e comportamento organizacional (WHITMORE, 2012).

O líder / gestor tem como tarefa realizar e concluir seu trabalho e desenvolver a equipe, porém com a pressão pelo tempo e os custos o desenvolvimento da equipe fica limitado e comprometido. Deste modo, o *coaching* vem como um processo que auxilia a gerar os dois resultados (WHITMORE, 2012).

E esse processo de *coaching* pode auxiliar através de uma

[...] série de conversas que ajudam uma pessoa a ter um desempenho mais condizente com o seu potencial, a cumprir seu papel ou tarefa, ajudar na compreensão daquilo que ela precisa apresentar para desempenhar seu papel ou tarefa com sucesso, a desenvolvê-la para o próximo papel nos bons dias, a conseguir realização no seu trabalho e, talvez, com um pouco de alegria (DOWNEY, 2010, p. 81).

Assim, o *coaching* tem ganhado muito espaço e destaque, embora a palavra em si possa desaparecer à medida que os seus valores, crenças, atitudes e comportamentos associados se transformem na norma para todos (WHITMORE, 2012, p. 20).

Da mesma forma, o *coaching* pode ser entendido como o desenvolvimento de uma pessoa pelo seu líder, que geralmente é um profissional mais experiente e capacitado para ensinar, nortear, treinar e motivar o liderado no exercício de seu trabalho, orientando-lhe e dando-lhe *feedback* sobre o seu desempenho (OLIVEIRA, 2011 *apud* MARRAS; LIMA; TOSE, 2012).

Assim, faz-se necessário que os líderes sejam inovadores e eficientes e aprimorem suas técnicas para direcionar as empresas ao sucesso. A liderança *coaching* é moderna e adaptada aos tempos atuais (LIMA, 2011).

Essas concepções vão além dos tradicionais entendimentos da liderança, personificadas na figura do chefe. Os verdadeiros líderes conhecem seu poder pessoal e o utilizam em prol dos objetivos organizacionais e do bem-estar de sua equipe. Com base nisso, o líder *coach* proporciona o movimento sinérgico, ativando o potencial das pessoas para serem ainda melhores, auxiliando-as no desenvolvimento e no aprimoramento de suas competências (RODRIGUES, 2008).

O líder *coach* desenvolve o papel de apoiador, compartilhador e, principalmente, de incentivador do *coachee*, isto é, do seu liderado, para que este alcance os resultados que deseja, por meio de uma conexão com o outro (MARQUES, 2011).

Ele é alguém capaz de trabalhar com as pessoas de forma colaborativa e não ameaçadora, reconhecendo os pontos fortes, mas também apontando os pontos fracos observados no desempenho e auxiliando-os a superá-los (ARAUJO, 2011; CHIAVENATO, 2002; LIMA, 2011).

Usualmente, utilizam-se expressões como “obter o máximo de alguém”, “potencial escondido”, que sugerem a existência de um maior potencial da pessoa esperando para ser liberado. O líder *coach* precisa acreditar nessa capacidade que as pessoas possuem e que ainda não foram expressas (WHITMORE, 2012).

O líder deve pensar no potencial dos seus liderados, da sua equipe e não apenas no desempenho. Por esse motivo, a maioria dos sistemas de avaliação é gravemente falha, na medida em que as pessoas são colocadas em caixas de desempenho das quais é difícil escapar, seja aos seus próprios olhos ou aos de seu gerente (WHITMORE, 2012, p. 21-22).

Para aprimorar o desempenho da sua equipe, faz parte do papel do líder comunicar, repassar informações dos programas e sistemas de ações necessárias, assim como controlar os resultados do grupo, enquanto responsável (SOTO, 2010). A principal fonte da liderança está na capacidade de entender as pessoas, e, para isto, é necessário saber ouvi-las (MAXWELL, 2008).

Além de ouvi-las, também é imprescindível que o líder *coach* adote uma visão otimista sobre a capacidade latente de todas as pessoas, muito mais que a habitual. Não basta fingir o otimista, pois nossas crenças genuínas são demonstradas de formas sutis e de maneira da qual não tomamos conhecimento. É preciso acreditar que as pessoas têm um potencial a ser desenvolvido (WHITMORE, 2012).

O líder deve exercer influência na conduta da sua equipe, mas não apenas por uma relação de dependência, submissão ou hierarquia. Ele deve influenciar em questões que vão além. O movimento contrário também ocorre, na medida em que a equipe pode influenciar o comportamento do seu superior (SPECTOR, 2010; ADAIR, 2010).

Muitos autores, tais como Chiavenato (2002), Downey (2010), Marques (2011) e Whitmore (2012), concordam e destacam algumas habilidades e características necessárias ao líder *coach* para um bom desenvolvimento do trabalho, a saber: ser bom ouvinte, ser atento, interessado, solidário, consciente, criterioso, perspicaz, transparente, desafiar seus *coachees*, aconselhar, dar instruções, evocar a criatividade, dar *feedback*, ter autoconsciência, ter ética e ausência de julgamento.

O líder *coach* deve ter essas habilidades, pois é um profissional, geralmente gestor, que está à frente de uma equipe e que se utiliza das ferramentas do *coaching* para tornar-se facilitador do aperfeiçoamento e efetividade da sua equipe de trabalho (ARAUJO, 2011; LIMA, 2011).

É importante que o líder tenha clareza sobre a situação que quer influenciar. Ele deve avaliar a maturidade do liderado na situação e escolher corretamente a forma como irá fazê-lo, só assim terá uma liderança eficaz (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011).



Quando o líder/gerente se utiliza do *coaching*, pode, da mesma maneira, optar pelo processo estruturado, porém sendo menos formal. Isto é, a discussão parece uma conversa normal e não se aplica o termo *coaching* propriamente dito, mas ele está sendo posto em prática (WHITMORE, 2012).

Mas, independente de qualquer um desses usos, e talvez, mais importante é

[...] a conscientização contínua e o emprego dos princípios do *coaching* durante diversas breves interações diárias que ocorrem entre o gerente e os funcionários. Nesses casos, não caracterizaríamos a interação como *coaching* e esse pode se resumir a não mais do que uma única frase – provavelmente uma pergunta. O texto, a intenção e o efeito da sentença, no entanto, seriam diferentes (WHITMORE, 2012, p. 24).

As perguntas são uma das ferramentas utilizadas no *coaching* que possibilitam aprofundamento, descoberta e desenvolvimento na busca do estado desejado pelo *coachee*, já que, através das perguntas, se promove o pensamento, a reflexão e se estimula a ação (LIMA, 2011).

O líder *coach* deve ser capaz de ouvir e de dar *feedback* constantemente, identificando junto ao profissional qual o melhor caminho a percorrer para seu desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, é necessária uma relação de confiança entre o líder *coach* e seus liderados, bem como uma sinergia através do pensamento, emoção e ação para se conseguir um melhor resultado de sua equipe (ARAÚJO, 2011; GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003; LIMA, 2011).

O objetivo sempre presente no *coaching* é “o desenvolvimento da autoconfiança dos outros, independentemente do conteúdo da tarefa ou problema.” Se os gerentes se guiarem por esse princípio e agirem de acordo como tal, de maneira persistente e autêntica, ficarão impressionados com as melhoras nos relacionamentos e no desempenho resultante (WHITMORE, 2012, p. 28).

É preciso que os líderes atuem com um estilo de *coaching*, e não de ameaça e controle, para serem profissionais de sucesso (WHITMORE, 2012).

Há vários papéis que o *coaching* pode desempenhar no ambiente organizacional, entre eles pode-se citar o desenvolvimento de competências, o desenvolvimento da eficácia da organização, o preparo para mudanças na carreira



e, ainda, a melhora dos resultados no negócio, de forma geral (GOLDISMITH; LYONS; FREAS).

Desta forma, percebe-se que adotar uma abordagem de *coaching* no contexto organizacional proporciona muitos benefícios, entre eles, a diminuição da ansiedade e da preocupação dos líderes, pois os demais assumem juntamente a responsabilidade, já que líderes não podem e nem devem fazer tudo. Além disso, em situações de mudanças, o *coaching* auxilia na delimitação de possibilidades e opções (DOWNEY, 2010).

Corroborando a ideia dos benefícios do *coaching*, a Sociedade Latino-Americana de Coaching (2014) expõe um dado importante com relação à aplicação dessa ferramenta para as organizações:

A metodologia de Coaching está em expansão, pesquisas comprovam que 68% das organizações dizem submeter seus executivos ao método de coaching e os principais motivos para isso são: Aumento da produtividade; Desenvolvimento da inteligência organizacional; Assertividade do time; Foco na solução de conflitos; Redução do nível de estresse; Baixo absenteísmo; Alta produtividade e Ganhos de performance.

Souza (2010) afirma que os indivíduos e as organizações se beneficiam do *coaching*, para aprimorar seu desenvolvimento pessoal e profissional, por meio de uma ferramenta moderna e de melhor custo-benefício, diante dos resultados alcançados.

Para a organização, alguns benefícios do *coaching* são: transforma organizações de centros de lucros para centros de pessoas que geram os lucros; é maneira eficaz de desenvolver competências para um melhor desempenho dos profissionais; melhora substancialmente o trabalho em equipe; é uma prova de compromisso de uma empresa com o desenvolvimento do seu pessoal e contribui para uma cultura organizacional de apoio com alta moral, retendo talentos e, através do reconhecimento positivo e do *feedback*, há um aumento da confiança e iniciativa dos colaboradores (SOUZA, 2010).

### 3. Considerações Finais

Neste trabalho foi abordado o tema de liderança *coach* e os benefícios que esta nova forma de liderar tem trazido às organizações. Essas têm tido uma preocupação em capacitar os seus líderes, de forma que eles possam maximar o desempenho dos seus liderados e de sua equipe, na busca de um melhor resultado.

O líder *coach* é aquele que auxilia no desenvolvimento das competências, que acredita no potencial dos seus colaboradores, que lidera de uma forma que estimule e não de forma que use controle e ameaça.

Mas, para tanto, há de se capacitar o líder a fim de que esse tenha as competências necessárias para atuar como um líder/gestor *coach*, dentre a quais se pode destacar a capacidade de ouvir, influenciar e de dar *feedback* para os membros e sua equipe.

Com isso, o *coach* atua de maneira que obtenha uma melhora no desempenho dos colaboradores e da equipe como um todo, pois todos aprimoram as suas capacidades e, ainda, proporcionam um incremento dos resultados no negócio.

Acredita-se que os objetivos propostos neste artigo foram atingidos, já que tanto este promoveu uma discussão sobre o tema em questão, liderança *coach*, quanto abordou os principais benefícios que essa ferramenta proporciona às organizações. Entretanto, sabe-se que muito ainda pode ser abordado e discutido sobre esse tema, afinal este trabalho realizou uma breve explanação sem a pretensão de esgotar o assunto.

Assim, fica a sugestão de que novos estudos e trabalhos possam ser feitos para pesquisar sobre como tem sido a prática desses líderes, os resultados que as organizações estão obtendo e, ainda, o que os liderados pensam sobre seus líderes que utilizam a metodologia do *coaching*.

## Referências

ADAIR, J. **Liderança e motivação**: a regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar os outros. São Paulo: Clio Editora, 2010.

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

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; D'INNOCENZO, M. Liderança *Coaching*: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Rev. Esc. Enferm. USP**, São Paulo, p. 730-737, 2011.

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

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

GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LIMA, M. de. O líder coach não diz aos outros o que fazer, ensina-os a pensar. In: **Manual Completo de Coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.

LUZ, M. **Agora é pra valer!**: a verdadeira história de quem passou de chefe dos outros a líder de si mesmo. São Paulo: DVS Editora, 2012.

MARQUES, J. R. Self-coaching: o caminho para o que realmente importa. In: **Manual Completo de Coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.

MARRAS, J. P.; LIMA, M. de G.; TOSE, S. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições que aprendeu na vida. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

RODRIGUES, O. B. **Administração para iniciantes**: a evolução do processo administrativo. Brasília: Ilape, 2008.

SEELERT, B. **Lições de liderança**: sabedoria para futuros líderes. São Paulo: M. Books, 2011.

SOCIEDADE LATINO AMERICANA DE COACHING. **Benefícios do Coaching**. 2014. Disponível em: <<http://www.slacoaching.com.br/beneficios-do-coaching>>. Acesso em: 1 ago. 2014.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

# REVISTA EDUICEP

Revista Eletrônica de Educação, v. 1, n. 1, p. 01-18, 2015

[www.icepsc.com.br/ojs/index.php/edu2013](http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/edu2013)

---

SOUZA, F. **Confira quais são os benefícios do Coaching**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/confira-quais-sao-os-beneficios-do-coaching/37655/>>. Acesso em: 1 ago. 2014.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

WHITMORE, J. **Coaching para aprimorar o desempenho**: os princípios e a prática do *coaching* e da liderança. São Paulo: Ciclo Editora, 2012.