

PROCESSO DE COACHING NAS LIDERANÇAS: UMA MÉTRICA DOS COACHES EM CONSOLIDAR A EFETIVIDADE DA LIDERANÇA PARA ATINGIR OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAL

PEREIRA, Alex Augusto; BORJA, Amélia de

alex.augustopereira@hotmail.com

Centro de Pós-Graduação Oswaldo Cruz

Resumo: Este artigo tem como objetivo abordar a questão do processo de Coaching aplicado nas lideranças, como um processo de apoio para direcionar suas lideranças a orientar os seus subordinados ao cumprimento do planejamento estratégico organizacional, e visando seu desenvolvimento. Demonstrando a definição de liderança, papel do líder nas organizações e os desafios para o futuro da liderança estratégica, tendo como assunto específico o processo de coaching e seu real propósito dentro do mundo organizacional. Reforçando a necessidade de estruturar este processo dentro do alinhamento organizacional juntos as lideranças através da aplicabilidade de deixar claro os caminhos que precisam ser percorridos para atingir os resultados. O processo de coaching junto com a declaração do alinhamento organizacional é de grande importância para a empresa, pois é a partir deste momento que os colaboradores vão direcionar seus esforços e dedicação para, desenvolvendo suas funções e se empenhará para alcançar os resultados estabelecidos pela organização, para as empresas se tornarem cada vez mais competitivas tendo como fator importante para seu sucesso, aderir o processo de coaching e executar sua aplicabilidade em sua trajetória empresarial.

Palavras-chave: Coaching. Liderança. Alinhamento. Estratégia e Resultados.

Abstract: This article aims to address the question of the Coaching process applied in leadership, as a support process to direct its leaders to guide their subordinates to the fulfillment of organizational strategic planning, and aiming its development. Demonstrating the definition of leadership, the role of the leader in organizations and the challenges for the future of strategic leadership, having as a specific subject the coaching process and its real purpose within the organizational world. Reinforcing the need to structure this process within the organizational alignment together the leaderships through the applicability of making clear the paths that need to be covered to achieve the results. The coaching process along with the organizational alignment statement is of great importance to the company because it is from this moment that the employees will direct their efforts and dedication to, developing their functions and will strive to achieve the results established by the organization, for companies to become more and more competitive as an important factor for their success, to adhere to the coaching process and to execute its applicability in its business trajectory.

Keywords: Coaching. Leadership. Alignment. Strategy. Results.

INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais, a buscar o propósito organizacional através de suas: lideranças, estrutura de processos e métricas, muitas das vezes acreditam que o maior ativo são o aporte de capital, patentes, máquinas, equipamentos e infraestrutura.

Ao passar dos anos concluiu que os maiores ativos são os talentos humanos nela inseridos, e para melhoria dentro da organização o mundo corporativo identificou que devem se preparar para os novos desafios e se tornarem competitivas no mercado no qual está inserido, devem aplicar o processo de Coaching nas lideranças, para auxiliar na orientação e direcionamento dos colaboradores no cumprimento das métricas, resolução das atividades e inovação, assim tornam a realidade mais próxima a estratégia organizacional, sendo um fator diferencial para entrega dos resultados, pois lideranças com aplicação das técnicas do processo de Coaching, cada vez mais ficam mais próxima de alcançar resultados e manter o aprimoramento contínuo dentro das organizações.

1 LIDERANÇA

A liderança é um dos temas mais importantes e abordados da administração, e, portanto, costuma ocasionar muitas discussões.

De acordo com Soto (2002) a palavra liderança está associada a função de líder que significa capacidade de liderar, na forma de dominação firmado no prestígio pessoal e acolhida pelos dirigidos. O conceito de líder se refere a um processo que motiva as pessoas a colaborarem na direção dos seus objetivos.

Em suma, a definição do termo liderança consiste em uma característica pessoal, como carisma e segurança, consolidada na relação entre a figura do líder e na sua maneira de liderar. Portanto, o líder é um servidor da organização.

O *coaching* na liderança é um processo muito focado, no qual o gestor orienta seu colaborador no desenvolvimento do seu desempenho, empregando metas claras para criar alvos mensuráveis (PORCHÉ; NIEDERER, 2002).

1.1 O papel do Líder nas Organizações

A maneira do líder agir e se relacionar com seus subordinados imediatos interfere no ambiente organizacional, pois as pessoas vão adotar determinados comportamentos em função da maneira que o líder atua. Segundo Maxwell, “o que você realiza é determinado por sua capacidade de liderar os outros”. (2007, pág. 25)

O caráter e a personalidade do líder são o ponto central. O que ele é e não exatamente o que ele faz, é que deve ser levado em consideração. Fazer você aprende no dia-a-dia das organizações.

O líder deve se guiar pelo trabalho em equipe, pois é nelas que se destacam as diferenças individuais. O trabalho do líder é conduzir as pessoas e administrar suas diferenças, pois cada indivíduo tem aspirações pessoais, preferências e características de personalidade e objetivos distintos.

Maxwell (2007), destaca a importância da equipe da seguinte forma:

“Em minhas organizações, não tenho funcionários. Tenho colegas. Sim, pago as pessoas e ofereço benefícios a elas. Mas as pessoas não trabalham para mim. Elas trabalham comigo.

Trabalhamos juntos para concretizar a visão. Sem elas, eu não posso vencer. Sem mim, elas não podem vencer. Somos uma equipe. Atingimos nossos objetivos juntos. Precisamos uns dos outros. Se não precisarmos, então um de nós está no lugar errado”. (pág.331)

Liderar de forma coerente não é conseguir resultados através das pessoas, mais com as pessoas. É jogar um jogo de mão dupla, onde haverá troca de confiança mútua. Todos buscando um objetivo comum, que agrade tantos líderes, liderados e a organização. O líder moderno também precisa ser: otimista, organizado, dar bons exemplos, ser imparcial, ser transparente, corajoso, ousado, comunicativo, excelente ouvinte e o primeiro a cumprir regras.

Transformar o que se sabe em ação garante chegarmos ao nosso destino. Atribuir responsabilidades, quais decisões tomar e delegar para que todos trabalhem juntos é mais uma das funções da liderança. A disciplina na execução gera organização e qualidade, mantendo a visão de futuro clara no dia-a-dia. Um líder executor concretiza as mudanças, segue um protocolo de decisões. Deve garantir que todos assumam responsabilidades pelos seus atos, construindo equipes e garantindo o desenvolvimento das competências técnicas.

Por causa da complexidade do trabalho, na maioria das organizações, a execução é realizada por equipes. Execução com excelência depende de equipes excelentes, que por sua vez exigem pessoas excelentes. Uma equipe deve ser responsável e disciplinada ao cumprir as diretrizes, garantindo uma execução que agregue valor para a estratégia. Deve se garantir o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais. É importante estimular a construção de relações saudáveis e de alta cooperação.

É sabido que para a concretização do processo de liderança efetivamente, não é necessário apenas atributos das pessoas, mas sim um contexto para que virtudes e competências de líderes e liderados possam emergir facilitando chegar no objetivo final, por isso muitas vezes a liderança tem sido definida como a arte de usar o poder que existe nas pessoas.

1.2 Os Desafios Da Liderança Estratégica Para Futuro

Braga (2012) sintetiza ao afirmar que:

Enfrentar riscos, ter persistência para alcançar resultados desafiadores, ter coragem, ser ético, construir novos valores de gestão, fazer com que as pessoas se desenvolvam, ajudar as pessoas a encarar a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças são as responsabilidades do líder hoje, que ultrapassa tudo o que se falou e esperou dos líderes do passado. “Seu grande desafio será integrar e fazer interagir harmoniosamente as funções do negócio com as funções de liderança. Para isso, é imprescindível para o líder ampliar sua visão do macroambiente político, econômico e social, e das variáveis atuantes num mundo globalizado e competitivo; ser educador; ser hábil negociador; ter o diálogo franco e aberto e, principalmente, cultivar ambientes de aprendizagem onde as pessoas possam errar, sem que haja punições”.(2012)

Outro desafio, este apresentado aos líderes de líderes, é instigar o liderado a pensar e, de forma dinâmica e em constante interação com a evolução dos ambientes interno e externo, a agir, a mudar e a constantemente inovar.

Inovar é querer não copiar, é buscar caminhos que outros não trilharam. É desejável e necessário que a inovação produza ao final algo positivo. Obviamente, o líder necessitará assumir riscos, necessitará ousar. O líder só alcançará tal intento dentro de um ambiente ou organização que estimule a inovação, ou em outras palavras, que veja a formação de líderes como absolutamente necessário. Por vezes, haverá insucessos, mas que fazem parte do processo de inovação. Os reveses não devem constituir entrave ao processo de busca de permanente inovação.

Assim, a inovação constitui-se em imprescindível capacitação do líder estratégico contemporâneo e que deve ser fomentada pela direção da organização por intermédio de um ambiente saudável e propício.

2. DEFINIÇÃO DO PROCESSO DE COACHING

O processo de coaching definido por Marques (2012), coaching é um processo que visa a aumentar o desempenho de um indivíduo, trazendo efeitos positivos, utilizando-se de técnicas, ferramentas e metodologias conduzidas por um profissional em uma parceria sinérgica e dinâmica entre as partes.

Felicidade, realização e satisfação profissional estão alinhadas com fazer o que se gosta. Olhar para dentro de si e entender as próprias motivações, habilidades e limitações, e analisar se estas estão coerentes com os objetivos de vida pessoal e profissional é o primeiro fundamento associado ao processo de coaching.

Sendo assim, reitera-se que o processo de coaching refere-se ao relacionamento no qual o coach (mentor) compromete-se a apoiar e ajudar o coachee (mentorado) para que possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho (CHIAVENATO, 2002).

Para seleção de cargos estratégicos, como líderes, por exemplo, as empresas precisam minimizar ao máximo a possibilidade de erro. Em se tratando de liderança, esse percentual de erro deve ser praticamente nulo, e aí o processo de coaching assume um importante papel, ao identificar e analisar o que os profissionais realmente querem para suas carreiras e, a partir desta escolha, direcionar esforços para o alcance de metas.

Cabe fazer uma importante distinção entre coach, coachee e coaching. O coach é quem conduz o processo, o coachee é quem recebe a orientação e o acompanhamento, e o coaching é o próprio processo. Diante disso, entende-se o coach como a figura que sustenta e orienta o processo, e o coaching como as técnicas e ferramentas que se farão necessárias para que o coach possa aplicar no coachee (SOUZA, 2007).

Observa-se que as pessoas estão deixando de serem recursos nas organizações, e a forma com que o trabalho é realizado é menos individualizada em relação a períodos anteriores. A inter-relação entre os indivíduos e a busca por resultados superiores faz com as organizações, mais do que reter talentos, possam saber aproveitar seus conhecimentos para contribuir no sucesso do todo.

O coaching constitui uma poderosa ferramenta a ser utilizada pelo executivo no sentido de melhorar continuamente o capital humano sob sua liderança. Preparar coaches dentro de toda organização deve ser a nova prioridade organizacional. Os coaches passam a serem os multiplicadores da excelência

individual, rumo à melhoria da excelência organizacional (CHIAVENATO, 2002, p. 69).

As novas demandas de mercado apontam para pessoas aptas à mudança contínua e que possam se reinventar a cada dia. Encontrar sentido no que fazem e buscar resultados baseados na excelência são pontos cruciais a serem trabalhados no processo de coaching. Trata-se de uma nova forma de enxergar o desenvolvimento de pessoas e alcance de metas, por meio de uma metodologia que se molda a realidade e às intempéries que acometem as organizações, tanto no aspecto interno quanto externo.

Para Marques (2012), os principais pilares do processo de coaching são:

- Ser humano: o coach entende e se especializa a respeito de tudo o que se refere ao ser humano e ao processo de mudança e aumento de performance, tornando-se modelo e exemplo para aqueles que almejam alcançar o sucesso;
- Metodologia: o processo de coaching baseia-se em metodologias, processos e pensamento sistêmico;
- Técnicas e ferramentas: o processo de coaching se sustenta pelo uso de técnicas e ferramentas que potencializam os resultados dos clientes de forma efetiva e profissional. Busca atualização contínua em sua formação, de modo a acompanhar as técnicas comprovadas cientificamente e que apresentem resultados efetivos na prática; e
- Competências: o sucesso do processo de coaching depende do desenvolvimento de um perfil com determinadas habilidades e competências que irão nortear suas ações de forma ética.

2.1 O Processo De Coaching Nas Organizações

O processo de coaching nas organizações Percia e Sita (2011) descrevem que a atuação do processo de coaching nas organizações é fundamental para que se desenvolvam estratégias pessoais que propiciem alternativas de crescimento para que o planejamento projetado seja alcançado.

As organizações estão vivenciando a era do conhecimento, que reflete na forma como as pessoas se preparam e se desenvolvem. Superar desafios exige aperfeiçoamento constante e, antes de tudo, autoconhecimento por parte das pessoas no que se refere a suas habilidades e competências. Entender as fortalezas e limitações possibilitará a cada profissional alinhar seus objetivos pessoais aos organizacionais, pois o processo de coaching busca trabalhar os aspectos individuais de cada um.

Para as empresas, e principalmente para seus líderes, ter esse conhecimento é fundamental para que cada indivíduo possa fazer o que realmente gosta, e use de suas competências natas e adquiridas para se desenvolver continuamente e ajudar a desenvolver os colegas de trabalho.

Os efeitos de um trabalho de coaching refletem no aumento da performance e no nível dos resultados. Isso gera mais satisfação pessoal e profissional, de forma que, de acordo com Marques (2012), a principal vantagem do processo de coaching para as organizações é o resultado, medido pela qualidade de vida no ambiente de trabalho e por recursos financeiros.

Desenvolver pessoas a partir do processo de coaching é uma das maneiras pontuais de se obter resultados duradouros. Como seu fundamento se dá a partir da análise dos pontos fortes e fracos de cada indivíduo, a essência está em potencializar aquilo que já é bom e pode ser melhorado, e também em identificar oportunidades de melhoria que possam ser trabalhadas a partir de ferramentas direcionadas ao desenvolvimento sustentável e duradouro. Para Vries, Korotov e Treacy (2009, p. 39):

Nas organizações assim como na vida individual [...] as organizações não podem funcionar com sucesso se as peculiaridades e processos [...] que fazem parte e parcela do mundo [...] de seus participantes [...] não são levadas em consideração. (2009, p. 39)

O processo de mudança na prática do coaching é fundamental. A partir da análise interna e direcionamento de esforços, os indivíduos devem estar aptos para mudar e evoluir progressivamente. Esse contexto de transformação, que não é alheio às organizações, representa a peça chave que irá transpor antigos comportamentos e dar espaço a novas atitudes.

2.2 O Papel Do Coach no Desenvolvimento Da Liderança

Coach terá em suas atividades alguém que se compromete a ajudar a liderança a alcançar metas e objetivos que serão satisfatórios a organização que faz parte, guia um profissional e visualiza diversos pontos que devem ser tomados para a conquista de um desempenho sólido e obtendo um aprimoramento eficaz de atividades.

O uso dessa prática identifica-se na junção de ideias voltadas a facilitar o aprendizado, o desenvolver habilidades e expandir conhecimentos possibilitando a maximização de resultados. O papel do Coach diante uma organização apresenta-se como um intermediador de conhecimento, aquele que irá viabilizar o desenvolvimento e aprimoramento de qualidade e habilidades do liderado. Ambas em sintonia, o Coaching fica viável para que a capacitação dos profissionais traga uma maior possibilidade de divisão no trabalho e junto um retorno financeiro. Desta forma, é perceptível que o papel dos "chefes" nas organizações tem passado por mudanças com o propósito principal de moldarem-se aos novos desafios e situações do mundo empresarial.

Segundo Goldsmith et al (2003, p. 13), o Coach ajuda uma pessoa a galgar um nível ao expandir uma aptidão, aumentar a performance ou até ao mudar a forma como a pessoa pensa. O coach atua no nível das atitudes das pessoas, um coach deve saber ouvir e compreender as dificuldades dos outros.

Diniz (2005, p. 78) cita que coachees são as pessoas alvos do processo de Coaching, exercida pelo Coach. O mesmo autor ressalta que o coaching proporciona ao coachee um espaço onde ele pode explorar livremente novas ideias e novos comportamentos.

2.3 O Papel do Leader Coach

Assim, Marques (2012) lista os principais objetivos a serem traçados pelo leader coach:

- Desenvolver novos potenciais: substituir comportamentos que estão prejudicando o bom andamento por atitudes que sejam transformadoras;
- Contribuir para o aprendizado: gerar aquisição de conhecimento em cada etapa vivenciada pela equipe;
- Feedback objetivo: retorno constante sobre as atividades dos integrantes da equipe de forma rápida e objetiva;
- Desenvolver competências: aperfeiçoar comportamentos positivos e desenvolver novos, que interajam com o trabalho da equipe;
- Foco na solução: criar ambientes que fomentem a busca de soluções para os problemas, acima de qualquer coisa;
- Evolução: desenvolver nas pessoas a busca constante pela evolução de suas vidas;
- Processo de aprendizado: buscar continuamente o aperfeiçoamento e desenvolvimento do ser humano;
- Todos são responsáveis pelo aprendizado: responsabilizar todos pelo seu próprio desenvolvimento e evolução; e
- Aprimoramento e desenvolvimento de habilidades: desenvolver e aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes de cada um.

Desde o primeiro momento, o leader coach deve saber separar o seu papel e o de seus liderados. Não é dele a função de assumir para si as responsabilidades de sua equipe, e sim, orientar, acompanhar e apoiar no sentido de gerar comportamentos proativos e surpreendentes, que se sustentem na busca constante do autodesenvolvimento.

Para Drucker apud Edersheim (2007, p. 141), “o que diferencia as organizações é a capacidade de fazer com que as pessoas comuns consigam coisas incomuns”.

Trabalhar para pessoas e com pessoas é cada vez mais necessário. O que define o sucesso é a forma como essas relações serão conduzidas, e como o líder enquanto orientador está preparado para enfrentar as nuances econômicas e globais, em um contexto de valorização, desenvolvimento e aconselhamento de pessoas. O líder deve ser desenvolvido para isso antes de vir a assumir oficialmente a atribuição, pois, à medida que tem conhecimento e vivência em processo de coaching, certamente será um coach para seus liderados, podendo potencializar novas lideranças e sucessores.

2.4 Objetivos do Processo De Coaching

O coaching objetiva potencializar o desempenho de uma pessoa, grupo ou organização, incrementando resultados, ampliando o foco e oferecendo novas alternativas, estabelecendo um compromisso não apenas com o resultado, mas com a pessoa em si. Este processo produz novas competências tanto para o aprendiz quanto para o coach. É um relacionamento que envolve, pelo menos, duas pessoas: o coach e o aprendiz. E todos saem ganhando.

Nesse relacionamento, o coach lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz, enquanto o aprendiz aproveita o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já sabe, aprender coisas novas e deslanchar seu desempenho. (CHIAVENATO, 2002, p.47)

3. A IMPORTANCIA DO ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL COM AS LIDERANÇAS.

O alinhamento organizacional é um instrumento implantado nas organizações em conjunto com as lideranças para aumentar a capacidade de respostas ao propósito do planejamento estratégico adotado. Oliveira (2013) vê uma divisão em três tipos de planejamentos considerando os grandes níveis hierárquicos; são eles: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, sendo que desses três tipos de planejamento o único que abrange toda a organização é o planejamento estratégico já que os outros dois alcançam determinadas áreas específicas da organização.

Diante disso identifico que para que o alinhamento organizacional tenha êxito em facilitar a implantação de determinado planejamento estratégico ele deve também alcançar toda organização, ou seja, todos os níveis hierárquicos, e isso também demonstra o grau de importância desse instrumento em uma organização.

Para Chiavenato (2014, p. 153) “cada organização tem a sua cultura própria. É o que denominamos cultura organizacional. É por essa razão que algumas empresas são conhecidas por algumas peculiaridades próprias”.

Tendo como grande importância no alinhamento organizacional, seguir a característica peculiar da organização e respeitar os princípios que regem os passos e que são a porta de visitas quando alguém a observa pela primeira vez.

Em busca do cumprimento do alinhamento organizacional, as lideranças de todos os departamentos e pessoas dentro da organização, nos níveis hierárquicos na sua totalidade, em relação a essas características peculiares que chamamos de missão, visão de futuro, objetivos estratégicos e às metas, além de fatores de rotina como monitoramento do desempenho, atribuições institucionais e alguns desdobramentos, deve haver participação de todos e de responsabilidades das lideranças, o direcionamento para êxito dos resultados com excelência.

Para Júnior (2011, p.43):

O alinhamento organizacional demonstra objetivamente como todas as partes da empresa sincronizam suas atividades e suas metodologias para construir uma integração corporativa. Além disso, ressalta a harmonia dos processos internos das unidades bem como liderança e objetivos individuais agregados com as estratégias empresariais. (2011, p.43)

Além de atingir todos os níveis hierárquicos da organização o alinhamento organizacional tem como principal função a integração dos mesmos, ou seja, colocá-los em

sintonia para que ambos possam lutar juntos pelas mesmas metas e objetivos estratégicos definidos no planejamento estratégico, tendo uma única visão e a mesma missão.

Tudo isso pode parecer simples, mas na prática exige muito conhecimento da organização, muito comando e uma estratégia muito bem definida para a implantação do mesmo e que se encaixe ao perfil da organização como um todo.

Além disso, esse diferencial de se ter uma empresa organizada em todos seus setores e com todos eles andando juntos é um diferencial muito grande no mercado atual onde muito pouco se privilegia o planejamento na busca de resultados instantâneo.

O processo de gestão é dinâmico pela necessidade de tomada de decisões, as quais ocorrem em todas as fases do processo em busca do aprimoramento contínuo das formulações, execuções e avaliação das estratégias. Para identificar sua correta aplicação no que é proposto pelo planejamento estratégico da organização diante da execução deste alinhamento organizacional junto as lideranças, subordinados e envolvidos no processo.

Assim, ao falarmos de alinhamento organizacional com as lideranças, está diretamente ligado quando ocorre, tanto os objetivos estratégicos quanto os valores culturais se apoiam mutuamente, e quando os elementos considerados chave no modelo estão interligados, e são compatíveis entre si. As estratégias precisam ser condizentes com os valores da organização, e devem ser vistas nesses termos pelos membros da empresa. Os objetivos do grupo devem necessariamente derivar da estratégia da organização, e devem ser apoiados por prática de gestão. Além disso, tanto as atividades quanto os comportamentos diários das pessoas devem ser condizentes com a missão, a estratégias e os valores estabelecidos. Por fim, os sistemas e políticas organizacionais devem apoiar estas atividades e comportamentos. Todos esses elementos, alinhados e em bom funcionamento, garantirão a construção de um time de alto desempenho, que alcançará resultados cada vez mais sólidos em sua empresa.

CONSIDERAÇÕES

Identificou-se nesse estudo do artigo que a competência do líder é fundamental para o desempenho e produtividade da organização, pois através dessa força de trabalho encaminhara aos objetivos organizacionais.

Conforme entendimento a liderança é um processo que influencia as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo. Neste entendimento fica claro que é a competência que mais influência nos resultados gerenciais dentro das organizações, pois está diretamente ligada à habilidade gerencial na condução de questões que envolvem o relacionamento humano e influências diversas na equipe de colaboradores. Portanto, tudo o que acontece de positivo ou negativo nas organizações está geralmente relacionado com o maior ou menor nível de competência gerencial. Uma organização e seus planos não serão eficazes se a função não for bem desempenhada.

Neste contexto o coaching aplicado nas lideranças é um relacionamento que produz novas competências, desenvolve e cria novas perspectivas com objetivo de atingir o que está sendo proposto como atendimento de sucesso. É caracterizado pelo valor que ele agrega às partes que interagem entre si, pois se baseia em um vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades.

Tendo como papel fundamental do coach: liderar, orientar, guia, aconselhar, treinar, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz, enquanto este aprendiz aproveita o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já sabe, aprender coisas novas e deslanchar seu desempenho.

Os benefícios agregados que as empresas obtêm quando utilizam o processo de coaching para desenvolver a performance dos seus profissionais, podem ser observados no estímulo à criatividade, uma vez que ao desenvolver seu potencial o aconselhado se sente mais seguro e não precisará utilizar ações centralizadoras, de controle excessivos ou de autoritarismo que tanto enfraquecem a criatividade dos indivíduos e equipes, e nos aspectos culturais, que podem ser sensivelmente diminuídos.

Portanto, o grande diferencial de um profissional que tem o perfil de ser um coach líder coach, é o de estimular as pessoas a obterem melhores resultados durante os processos que levam ao desenvolvimento de suas competências pessoais e profissionais. Por meio de dinâmicas de grupos, análises individuais e atividades especialmente planejadas é possível criar ambientes que permitam o autodesenvolvimento, motivação, liderança, para a criação de planos de ação, e dessa maneira as possibilidades de crescimento.

Concluo com base no estudo do artigo que o processo de coaching é um processo que ajuda a pessoa a enxergar a realidade e a vida que a rodeia. Esse processo é muito importante na organização, pode ser aplicado a qualquer profissional, e traz resultados excelentes. Além disso, o coaching é um dos temas mais discutidos atualmente nas organizações e vem representado muito. Ou seja, significa uma saída para que as empresas tenham equipes de alta performance, atuando em função dos resultados esperados e adaptando-se às exigências do mercado.

Verifica-se que o papel fundamental do coach é o de formar novos líderes, utilizando a técnica do desenvolvimento pessoal, a transformação, através de preparação, autoestima, controle emocional e de confiança.

Com isso observa-se que o papel do coaching dentro da organização é muito importante, pois com ele consegue-se desenvolver muitas habilidades nos colaboradores, e estes se tornam mais motivados para agregar valor à organização em busca dos objetivos que definem seu sucesso.

REFERÊNCIAS

BRAGA, José Alberto. **Os desafios da liderança contemporânea**, 2012. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/3274/os-desafios-dalideranca-contemporanea.html>>. Acesso em: 23 jan. 2018.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 3ª edição. Barueri: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: coaching e mentoring**. São Paulo: Campus, 2002.

DINIZ, Arthur. **Líder do Futuro – A transformação em Líder Coach**. São Paulo: ADTB, 2005.

EDERSHEIM, Elizabeth H. **A essência de Peter Drucker: uma visão para o futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.

JÚNIOR, E.A.N. **Alinhamento estratégico segundo a metodologia de gestão Balanced Scorecard (BSC)**. Monografia (Graduação) – Faculdade Sete de setembro. Paulo Afonso, 2011.

MARQUES, José R. **Leader coaching: coaching como filosofia de liderança**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

MAXWELL, John C., **As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**. 31ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2013.

PERCIA, André; SITA, **Maurício**. **Manual completo de coaching**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

PORCHÉ, Germaine; NIEDERER, Jed. **Coaching**. O apoio que faz as pessoas brilharem. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SOUZA, Paulo R. M. **A nova visão do coaching na gestão por competências**. Rio de Janeiro: Qualiymark, 2007.

VRIES, Manfred F. R. K. de; KOROTOV, Konstantin; TREACY, Elisabeth F. **Experiências e técnicas do coaching – a formação de líderes na prática**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.