

A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo *coaching*

The list of characteristics inherent to leadership profiles in the development of the coaching process

Greice de Bem Noro ¹

Camila Stüker ²

João Helvio Righi de Oliveira ³

Resumo

As empresas vêm passando por transformações no mundo todo em decorrência dos efeitos da globalização, dos avanços tecnológicos, do livre acesso às informações, dentre outras tantas mudanças. Para isso, o líder dessas organizações têm de estar preparado para tomar decisões difíceis, dar respostas rápidas ao que o mercado está exigindo e, acima de tudo, ser amigo e companheiro dos seus liderados, desenvolvendo uma liderança *coach*, para que a organização tenha bons resultados, tanto no âmbito profissional tanto no relacionamento interpessoal entre os líderes e liderados. Neste sentido, a presente pesquisa partiu do objetivo verificar qual a relação das características de liderança dos gerentes da Agência Coronel Niederauer do Banco do Brasil de Santa Maria, para o desenvolvimento do processo *coaching* na empresa. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, descritiva, desenvolvida através do método de estudo de caso. Conclui-se que presente estudo trouxe resultados satisfatórios, identificando que os líderes da organização em estudo possuem características importantes do estilo *coach* e estão em pleno desenvolvimento da liderança *coaching*.

¹ Bacharel em Administração de empresas pela Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Doutoranda em Administração pela Universidad Nacional de Misiones em Posadas - AR, Brasil. Contato: gbgreice@gmail.com

² Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Franciscano, pesquisadora do Centro Universitário Franciscano, Brasil. Contato: camilastuker@gmail.com

³ Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, graduação em Ciências Jurídicas e Sociais pela Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, e Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSM, Professor adjunto do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSM e no PPGEP da UFSM, Brasil. Contato: jholive@terra.com.br

Palavras-chave: Liderança, *coaching*, organização

Abstract

Companies are undergoing transformations worldwide due to the effects of globalization, technological advances, free access to information, among many other changes. For this, the leader of these organizations must be prepared to make difficult decisions, give quick answers to what the market is demanding and, above all, be a friend and companion of their team, developing a leadership coach, so that the organization has good results, both professionally both in interpersonal relationships between leaders and led. In this sense, this research came from the objective to verify the relationship of leadership characteristics Managers Agency Colonel Niederauer Bank of Brazil Santa Maria, for the development of the coaching process in the company. Therefore, we developed a research nature qualitative and quantitative, descriptive, developed through the case study method. We conclude that this study has brought satisfactory results, identifying the leaders of the organization under study have important features of style and coach are in full development of leadership coaching.

Keywords: Leadership, coaching, organization.

1 Introdução

Uma nova era de liderança está nascendo na América, uma liderança que se estende além das fronteiras organizacionais típicas, na qual estão incluídas parcerias, alianças e muitos outros arranjos organizacionais mútuos (HESSEKBEIN, GOLDSMITH e SOMERVILLE, 2000).

Conforme Chiavenato (2002), liderança é o processo de dirigir o comportamento das pessoas rumo ao alcance de alguns objetivos e, dirigir, nesse caso, significa levar as pessoas a agir de certa maneira ou a seguir um curso particular de ação. Maximiano (2000) define liderança como um processo de influenciar o comportamento e a forma de pensar de outras pessoas e tem a característica de ser atemporal e não exigir a proximidade física. Outra definição proposta pelo autor é a de que liderança é a realização de metas por meio da organização de esforços de seus colaboradores.

Sendo assim, Downey (2010) acredita que uma das competências centrais gerenciais está focada na liderança, elemento fundamental para o bom funcionamento de uma organização. Portanto, ser eficaz é a função do gerente pois, independente do lugar onde trabalhe, espera-se que o gerente faça com que as coisas sejam realizadas, em outras palavras, espera-se que ele seja eficaz. Sendo assim, fatores como inteligência, imaginação e conhecimento, são qualidades essenciais, mas somente a eficácia poderá convertê-las em resultados (DRUCKER, 1976).

Downey (2010) ressalta que, um estilo de liderança contemporânea é o *coaching* que, apesar de possuir componentes técnicos, é muito mais do que apenas uma técnica pois, nesse processo, o *coaching* surge como outro elemento crítico do trabalho do gerente. *Coaching* é um processo interativo através do qual um *coach* (treinador/formador) presta assistência ao *coachee* (cliente que recebe o *coaching*/formando) de modo a obter o melhor de si mesmo. O *coach* ajuda a pessoa a alcançar determinados objetivos fixados, utilizando os seus próprios recursos e habilidades da forma mais eficaz (ARAUJO, 2006).

Neste sentido, o *coach* tem o objetivo de oferecer ao cliente a oportunidade de produzir mudança cognitiva, comportamental e emocional duradoura e eficaz visando a geração de novos comportamentos, ideias e emoções, os quais irão capacitá-lo a entrar em ação em direção a uma meta clara, superando as dificuldades que o atrapalham no desenvolvimentos dos seus projetos e na realização dos seus objetivos (DOWNEY, 2010).

Tendo em vista o tema relacionando liderança e *coaching*, a presente pesquisa tem como problemática a seguinte questão: Qual a relação das características de liderança dos gerentes da Agência Coronel Niederauer do Banco do Brasil de Santa Maria, para o desenvolvimento do processo *coaching* na empresa?

Visando responder a questão levantada, a presente pesquisa contará com o objetivo geral de analisar a relação das características de liderança dos gerentes da Agência Coronel Niederauer do Banco do Brasil de Santa Maria, para o desenvolvimento do processo *coaching* na empresa. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são: identificar o estilo de liderança dominante e as características dos gerentes da empresa em estudo; levantar o nível de desenvolvimento das características do estilo *coach* nos gerentes da organização pesquisada; verificar a ocorrência do processo *coaching* utilizado pelos gerentes da empresa em estudo.

A presente pesquisa tem sua relevância atrelada ao próprio tema em evidência pois, de acordo com Chiavenato (2002), é comprovada a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas, seja de forma positiva ou não, uma vez que os líderes influenciam as pessoas utilizando-se de seu poder, este podendo ser o poder legítimo, obtido com o exercício de um cargo, o poder de referência, em função das qualidades e do carisma do líder ou ainda o poder do saber, exercido pelos conhecimentos que o líder possui. Logo, este estudo trará contribuição sobre o contexto relacionado ao processo *coaching*, trazendo informações que possam auxiliar na compreensão e expansão do conhecimento sobre o tema.

Para a empresa em estudo, a importância desta pesquisa relaciona-se com a oportunidade de conhecer melhor seus líderes e suas habilidades para a gestão de suas equipes e resultados. No que tange aos líderes participantes desta pesquisa, o estudo em questão poderá proporcionar parâmetro que auxiliarão para o seu autoconhecimento, para que possam identificar suas habilidades e tomar decisões de modo coerente e que contribuam na boa gestão da organização.

O presente projeto está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo será a introdução; logo após o referencial teórico sobre liderança, abrangendo o líder *coach* e o processo *coaching*; o terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos, e posteriormente, visualiza-se o cronograma de estudo, as referências utilizadas e o questionário a ser utilizado na pesquisa.

2 Liderança

Em matéria de liderança, nenhum conceito pode ser considerado completo ou definitivo. Portanto, definir liderança torna-se um complexo exercício de reflexão sobre diversas teorias humanas, desde as antigas abordagens até as recentes discussões sobre o tema. Em síntese, pode-se definir liderança como a capacidade de influenciar as pessoas a seguir um determinado rumo, seja no sentido pessoal, seja no profissional (ROBBINS, 2005).

De certa forma, a liderança é um tipo de poder pessoal pois, através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes (CHIAVENATO, 2000).

Chiavenato (2002, p. 197) ressalta que

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos e ainda aponta que, o processo de liderança envolve funções complexas como planejamento, avaliação, arbitragem, controle, recompensa, estímulos e até mesmo punições, sempre dosadas de acordo com o ambiente e as situações. Por isso, o autor destaca que a liderança é, pois, um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas.

Entretanto, para Robbins (2005), nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes, tendo em vista que o fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. Sendo assim, a liderança não sancionada, que é aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização, geralmente é tão importante quanto a influência formal, ou até mais. Em outras palavras, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal.

Assim, Griffin (2007) destaca que a liderança é, tanto uma ação quanto um atributo, pois como ação, a liderança é tida como a influência sem imposições para moldar os objetivos do grupo ou da empresa, motivar o comportamento para a realização desses objetivos e ajudar a definir a cultura do grupo. Já como atributo, liderança é um conjunto de características esperadas daqueles que são tidos como líderes, portanto, são líderes os indivíduos que conseguem influenciar o comportamento de outras pessoas sem usar de força ou, muitas vezes, são simplesmente aqueles que as pessoas aceitem que as liderem.

Sendo assim, Hessekbein, Goldsmith e Somerville (2000) citam alguns fatores essenciais para o futuro da liderança, tais como pensar globalmente, prezar a diversidade cultural, demonstrar desenvoltura tecnológica, construir parcerias e compartilhar a liderança. Já Araújo (2006) defende que a liderança de pessoas é uma qualidade que está intimamente ligada àquele que dirige uma organização, configurando-se como a capacidade que um indivíduo possui para reunir pessoas ao redor de uma ideia, de um princípio, de uma filosofia ou de um objetivo, espontaneamente. Neste contexto, a liderança é considerada um processo de influência, geralmente de uma pessoa para outra, na qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e a conquista de metas.

Como pode ser evidenciado, dentre as competências de liderança, o trabalho em equipe apresenta-se como requisito fundamental, mas trabalhar em equipe ou liderar uma equipe vai além da definição normal de competência e não se trata de uma competência de saber algo ou de fazer algo, mas da competência de ser alguém diferente, alguém que vive em equipe e tem um caso de amor com sua equipe (ARAÚJO, 2006).

Em contrapartida, pode-se perceber que liderar equipes é mais complexo do que liderar indivíduos, assim como liderar uma organização exige um nível de complexidade maior ainda, visto que a liderança organizacional trata de liderar mudanças e gerenciar mudanças é algo caótico e confuso (BLANCHARD, 2007).

De acordo com Maximiano (2000), existem diversos estilos de liderança, que variam entre os extremos transacionais e transformacionais, onde os transacionais são mais focados em tarefas e os transformacionais mais focados em pessoas. O mesmo autor destaca que os líderes transacionais conduzem ou motivam seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas e os líderes transformacionais inspiram seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados. Verificam-se algumas características dos líderes mencionados no quadro 01.

LÍDER TRANSACIONAL	LÍDER TRANSFORMACIONAL
Negocia a troca de recompensas por esforço, promete	Oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o

recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.	orgulho, ganha o respeito e a confiança.
Procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.	Comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
Intervém apenas quando os padrões não são alcançados.	Promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.
Abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.	Dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

Quadro 01: Características dos líderes transacional e transformacional. Fonte: Adaptado de Robbins (2005)

Neste contexto, pode-se ainda verificar outros estilos de liderança, identificados de acordo com as características, tanto pessoais como profissionais do líder em si e, no quadro 02 em que Chiavenato (2000) faz algumas distinções quanto aos estilos de liderança.

Aspectos	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar decisões, com mínima participação do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que são orientados e estimulados pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder dá ordens e determina providências para a execução das tarefas, sem aplicá-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientações são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas é do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada um tem liberdade para escolher os colegas.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e críticas ao grupo.	O líder assume papel de membro do grupo e atua somente quando solicitado.	O líder é objetivo e limitado aos fatos nas críticas e elogios. Trabalha como orientador da equipe.

Quadro 02: Diferentes tipos de líderes. Fonte: Chiavenato (2000, p.213)

Já Robbins (2005), descreve o líder carismático, como o estilo em que seus seguidores lhe atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos. O líder carismático possui uma determinada visão e estão dispostos a correr riscos por ela, são sensíveis tanto às limitações ambientais como às necessidades dos seus liderados.

Goldsmith, Lyons e Freas (2003) sugerem mais um estilo de liderança, a chamada situacional, onde os líderes devem ajustar os seus estilos de liderança ao nível de prontidão de seus subordinados para executarem uma determinada tarefa. O modelo de liderança situacional propicia uma estrutura a partir da qual é possível diagnosticar diferentes situações e prescreve qual estilo de liderança terá mais probabilidade de êxito numa situação específica. A utilização do modelo pode tornar os supervisores mais eficazes na medida em que ilustra a conexão entre sua escolha de estilos de liderança e a prontidão do seu pessoal.

Já Maximiano (2000) cita o estilo de líder adaptador, os quais conseguem se colocar acima das mais diversas situações, fáceis ou difíceis, para encontrar as soluções certas e dinâmicas, adaptar seus valores em circunstâncias de mudança. Além disso, eles ajudam seus liderados a se ajustar para aquilo que não é familiar, sem comprometer a confiança, credibilidade e os resultados. O mesmo autor ainda define mais dois tipos de líderes: o determinado e o cuidadoso, onde o primeiro toma decisões determinadas mesmo em situações onde as informações são insuficientes, já o segundo, que não repete padrões simplesmente porque são comuns, mas está em busca constante de mudança e melhoramentos.

No contexto de liderança, Robbins (2005) elenca um elemento essencial para a sua eficácia: a inteligência emocional, que se refere à capacidade do indivíduo de identificar e administrar referências e informações emocionais. Neste sentido, a inteligência emocional tem demonstrado estar positivamente relacionada ao desempenho no trabalho em todos os níveis, mas parece ser mais relevante nas funções que demandam alto grau de interação social, sendo que, evidentemente, é isto o que constitui a liderança. Os grandes líderes demonstram e desenvolvem sua inteligência emocional através de cinco dimensões: autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais.

Visto que o assunto em contexto encontra-se em constante evolução, Goldsmith, Lyons e Freas (2003) apresentam o modelo *coaching*, em que a liderança substitui a gestão, e o aprendizado a instrução, fornecendo assim a possibilidade de libertar o potencial latente de liderança nos gestores e reforçá-la onde já existir, visto que através do *coaching* ela oferece uma direção estratégica e prática a todos os envolvidos.

2.1 Lídercoach

Diferentes autores sugerem várias atitudes úteis no processo de crescimento do líder e Goldsmith, Lyons e Freas (2003) propõem que o líder atue como *coach*, o que proporciona um crescimento conjunto do líder e da equipe ao mesmo tempo. Araújo (2006) destaca que poucas pessoas sabem, mas o *coach* também pode ser traduzido como charrete, definição esta que explica melhor seu papel nas empresas, tendo em vista que a charrete precisa de um animal para guiá-la e que o animal se deixe orientar, relação esta que pode-se fazer entre *coach* e *coachee*.

Um *coach* é um indivíduo que possibilita aos outros alcançarem objetivos coletivos e, através de uma variada gama de atividades, busca fomentar a realização individual e a da equipe. Os *coaches* adoram a realização obtida por intermédio dos outros e atuam numa série de papéis diferentes, como mentores, protetores, aconselhadores, entre outros (GOLDSMITH, LYONS e FREAS, 2003, p. 87).

Já o *coachee* é a pessoa que deseja e participa do processo de *coaching* e assume os compromissos firmados para que as metas sejam atingidas, ou seja, o “cliente”. Neste interim, a mais importante tarefa de todo *coach* é ser um bom ouvinte, pelo motivo evidente de que existe um vazio a ser preenchido entre a realidade mantida pelo cliente e aquilo que houve-se através dos nossos inevitáveis filtros, em contrapartida, precisa-se modelar a responsabilidade de escutar e aprender o que realmente está se passando com os clientes, de modo que estes aportem mais sabedoria para os seus próprios relacionamentos (GOLDSMITH, LYONS e FREAS, 2003).

Sendo assim, Araújo (2006) destaca que a técnica central do *coaching* é criar um ambiente onde o cliente possa alterar os significados que ele e os outros atribuem aos fatos, por isso, os *coaches* conduzem processos que incentivam as pessoas a perceberem mais opções da visão da realidade e descobrirem, então, quais as maneiras de enxergar as coisas que o levarão a uma vida mais feliz e produtiva.

Para Goldsmith, Lyons e Freas (2003), algumas crenças de liderança não são necessariamente as mesmas crenças que os *coaches* levam em consideração, como se pode verificar no quadro 03.

LÍDERES	COACHES
Acreditam que sua função é empurrar ou impedir as pessoas adiante;	Acreditam que estão aí para enaltecer e apoiar as pessoas.
Acreditam que devem falar com as pessoas através de ordens, determinações e preleções;	Acreditam em iniciar um diálogo com as pessoas através de pedidos, solicitações e escutar bastante.

Acreditam em controlar os outros através das decisões que tomam;	Acreditam em facilitar a tomada de decisões por parte dos outros e em conferir-lhes o poder de implementar as suas próprias decisões.
Acreditam que sabem as respostas;	Acreditam que devem buscar as respostas.
Desencadeiam insegurança através da administração de uma dose salutar de temor como meio eficaz de obter a observância;	Acreditam na utilização do propósito para inspirar comprometimento e estimular a criatividade.
Acreditam que sua função apontar os erros;	Acreditam que sua função é celebrar o aprendizado.
Acreditam em resolver problemas e tomar decisões;	Acreditam em facilitar a resolução de problemas e a tomada de decisões por parte dos outros.
Acreditam em delegar responsabilidade;	Acreditam em modelar a prestação de contas.
Acreditam em criar estrutura e procedimentos para as pessoas seguirem;	Acreditam em criar uma visão e promover a flexibilidade através de valores que sirvam como orientações de comportamento.
Acredita em fazer tudo certo;	Acreditam em fazer o que é certo.
Acreditam que o seu poder jaz em seus conhecimentos;	Acreditam que o seu poder jaz em sua vulnerabilidade.
Acreditam em focalizar o resultado financeiro final;	Acreditam em focalizar o processo que gera o resultado financeiro final.

Quadro 03: As diferentes crenças entre os líderes e os *coaches*. Fonte: Adaptado de Goldsmith, Lyons e Freas (2003)

Chiavenato (2002) destaca que o *coach* trabalha para proporcionar uma direção objetiva e profissional no sentido de ampliar o desempenho de uma pessoa, para ajudá-la a melhorar aquilo que ela já possui e adquirir aquilo que ela necessita. Desta forma, os gerentes eficazes estão sendo chamados de *coaches*, ao invés de líderes, pois espera-se que eles forneçam instruções, orientação, direção, aconselhamento, estímulo e incentivo para ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho no trabalho.

De acordo com Downey (2010), pode-se ainda destacar que os *coaches* possuem determinadas habilidades, as quais são expostas no quadro 04.

GRUPOS DE HABILIDADES	INTENÇÕES	HABILIDADES ESPECÍFICAS
Geração de entendimento, aumento de consciência	Ajudar o <i>player</i> a entender mais completamente a si mesmo, sua situação para que possa tomar melhores decisões.	Ouvir para entender; repetição, parafrasear e resumir; uso do silêncio; fazer perguntas que o permitem concluir sobre o interesse; perguntar para esclarecer; agrupamento.
Proposições	Disponibilizar ao <i>player</i> observações, conhecimento, experiência, inteligência, <i>insights</i> , intuição e sabedoria do <i>coach</i> .	Dar retorno; fazer sugestões; aconselhar; desafiar; evocar criatividade e inovação; instruir.
Gerenciamento de si	Garantir que o impacto das necessidades e dos preconceitos do <i>coach</i> no <i>player</i> seja minimizado. Maximizar o próprio desempenho como <i>coach</i> .	Consciência de si; consciência dos limites; transparência; esclarecimento de intenções; entrar em “fluxo”.
Estruturação	Assegurar que o <i>player</i> consiga resultados significativos por meio do <i>coaching</i> .	Seguir o interesse; usar os modelos GROW e T; estabelecer objetivos.
Construção de um relacionamento	Criar um ambiente no qual o <i>player</i> se sinta seguro e livre de julgamentos.	Geração de entendimento (acima); criar um contrato.
Entendimento do contexto organizacional	Garantir que o trabalho de um <i>coach</i> vá ao encontro das necessidades do cliente.	Geração de entendimento (acima); indicação e teste de hipóteses.

Quadro 04: Habilidades dos *coaches*. Fonte: Adaptado de Downey (2010)

Além das habilidades fundamentais, Chiavenato (2002) cita ainda alguns conhecimentos essenciais para um *coach* ser bem sucedido, tais como: conhecer a organização e suas necessidades básicas, conhecer as pessoas e a natureza humana, conhecer o cliente interno e suas necessidades, conhecer o ambiente de negócios da organização e por fim conhecer os meios de compatibilizar todas essas informações.

Para Downey (2010), o processo *coaching* nas organizações tem como preocupação principal o desempenho, e qualquer coisa que um *coach* pode dizer ou fazer deve ser dirigido pela intenção de aumentar o desempenho. A melhora do desempenho pode se relacionar à execução de uma tarefa ou projeto específico, atingir objetivos de negócios ou, mais genericamente, aumentar a eficiência ou eficácia.

2.1.1 O processo *coaching*

De acordo com Araújo (2006), o *coaching* é uma mudança de paradigma das formas tradicionais de gerenciamento pois, em vez de focalizar mais em controle, produtividade, ordem e cumprimento de tarefas, o líder passa a ser o amigo, o companheiro e o “técnico” que vive lado a lado com a equipe, partilhando seus sucessos e insucessos. Sendo assim, o *coaching* concentra os esforços em capacitar os indivíduos, fazê-los crescer como pessoas e, conseqüentemente, como profissionais, estando mais preocupado em desenvolver os membros da equipe do que em controlar o comportamento ou fiscalizar o trabalho deles.

Desta forma, Kuzaqui (2006), destaca que o *coachingsendo* uma forma de tecnologia de gestão organizacional tem sido vista como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento empresarial. No entanto, o grande problema enfrentado por esta tecnologia foi sua larga utilização no esporte em países que tenham o inglês como seu idioma oficial (*coach* = treinador), por trazer um pensamento equivocado de sua utilização no cotidiano das organizações.

Já os autores Goldsmith, Lyons e Freas (2003), acreditam que o *coaching* redefine o modo pelo qual se visualiza a responsabilidade, a liderança, o aprendizado e o nosso legítimo uso do poder – num nível realmente fundamental. A abordagem do *coaching* possibilita aos líderes transformarem as suas organizações de modo que a responsabilidade em âmbito pessoal, a criatividade, a assunção de riscos e a consecução de resultados empresariais se tornem suas características marcantes.

Sendo assim, o *coaching* pode ser definido como a construção de um conjunto de relacionamentos sustentáveis, no qual cada indivíduo se compromete a apoiar o outro, a fim de atingir determinado objetivo e visa o compartilhamento de habilidades e, principalmente competências, no sentido da realização de transformações intrínsecas e extrínsecas. O *coaching* está mais ligado à questão da formação de competências que conduzam a determinados resultados (KUAZAQUI, 2006).

Como o processo *coaching* é um assunto relativamente novo na seara executiva, metas e papéis claros são de importância fundamental, tanto para começar como para manter o sucesso. Os executivos podem usar o *coaching* por uma série de razões: para aprender aptidões específicas, melhorar sua eficácia, evitar o descarrilamento, ou preparar-se para movimentações dentro da carreira; ou podem ter uma agenda maior, como, por exemplo, obter melhores resultados de negócio. A maior parte do *coaching* se baseia em relacionamentos um a um entre o executivo e o *coach*, geralmente a portas fechadas (GOLDSMITH, LYONS e FREAS, 2003). Desta forma, é de extrema importância que o consultor busque o *feedback* de seu trabalho, pois a essência do treinamento consiste em ajudar os profissionais a lidar com este *feedback* (NOWACK e WIMER, 1999).

Ainda segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003), o *coaching* é a metodologia que troca uma cultura de “poder sobre” as pessoas por outra onde se desencadeia o “poder dentro” das pessoas. Ele propicia um veículo que conduz à ocorrência do aprendizado organizacional e à busca ativa dos interesses legítimos de todas as partes interessadas por parte das pessoas em toda a empresa. Ao aplicar o método de *coaching*, facilita-se a maturação de um novo modelo organizacional; um modelo no qual a responsabilidade, a liderança e o aprendizado adquirem novos e empolgantes significados, e no qual o poder é sempre liberado a fim de possibilitar, nunca restringir.

Neste contexto, Nowack e Wimer (1999) destacam quatro pontos fundamentais para a aplicação do processo *coaching*. Primeiramente deve-se chegar a um acordo entre o *coach* e o *coachee*, logo após, é realizada uma avaliação com o intuito de identificar as deficiências a serem corrigidas ou melhoradas, a seguir o processo consiste em desafiar construtivamente o *coachee* e por fim, o *coach* deve estar preparado para lidar com a resistência por parte do *coachee*.

No entanto, a mais importante distinção feita é entre *coaching* diretivo e não diretivo definida por Downey (2010), sendo que o *coaching* diretivo significa exatamente o que é aparente, isto é, dirigir, mandar, instruir, e esta é a forma de educação e gerenciamento com a qual se está mais familiarizado pois tem sua gênese na mais tenra infância e continua pelos anos de escolarização. Porém, há uma limitação inerente à abordagem diretiva, quer dizer, o *coach* deve ter as respostas ou ser capaz de consegui-las.

De acordo com Krausz (2007), alguns modelos surgiram para enfatizar alguns aspectos do processo, atender à demanda de um segmento no mercado ou ajustar-se a alguma aplicação específica e, Downey (2010), elenca dois modelos de *coaching*, apresentados na figura 03 e 04, sendo que, o modelo GROW, ou de crescimento, permite que o *coach* estruture um diálogo de *coaching* e apresente um resultado significativo e o modelo T, que consiste em uma técnica para progredir no modelo GROW. Ele sugere que inicialmente que seja ampliado o escopo da conversa e depois se concentre nos detalhes.

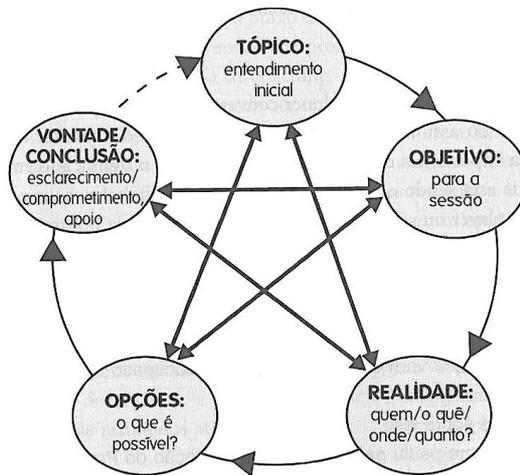


Figura 03: O modelo GROW
Fonte: Downey (2010, p. 21)

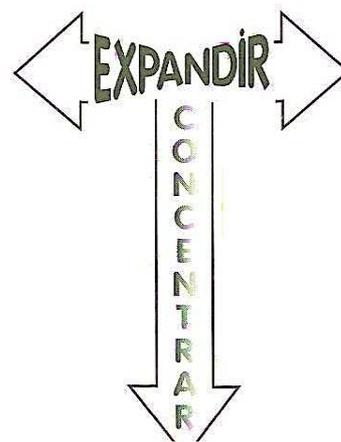


Figura 04: O modelo T
Fonte: Downey (2010, p. 29)

De acordo com Krausz (2007), o modelo GROW faz referência, conforme a sigla, à *goals, reality, optionse will*. *Goal*s são os objetivos que o processo deseja alcançar *ereality* refere-se a realidade atual do projeto que está sendo proposto e o que pode ser aprendido com ele. Já *options* faz referência às opções disponíveis para se alcançar o objetivo e por fim *will* é a vontade de realizar o processo.

Conforme o mesmo autor, na fase *goal*, define-se os objetivos que se deseja alcançar e como se saberá que tais objetivos foram alcançados. Já na fase *reality*, para verificar a realidade atual do projeto, levanta-se as algumas questões, como o que já foi realizado até agora, quais resultados foram alcançados, quem está envolvido nesse processo e quais as dificuldades enfrentadas para encontrar a solução para os objetivos determinados. Na fase *options*, define-se quais são as opções para maximizar as escolhas referentes aos objetivos determinados, o que pode-se fazer a partir de agora, quais são os custos benefícios da implementação do processo e, por fim, na fase *will*, define-se quando o processo será aplicado, quem será envolvido na aplicação, quais as dificuldades esperadas e como se lidará com elas e que apoio se necessita para a implementação do processo.

3 Metodologia

Quanto à natureza, a presente pesquisa é qualitativa e quantitativa, consistindo em uma fusão dos dois tipos citados. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa quando possui caráter exploratório, isto é, estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre o assunto que está sendo pesquisado e é utilizada quando se busca entendimento sobre a natureza de determinada questão. Já a pesquisa quantitativa consiste em instrumentos estruturados, como o questionário, por exemplo e seu objetivo é mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que os resultados são concretos e menos passíveis a erros de interpretação (DANTAS e CAVALCANTE, 2006).

No que se refere aos objetivos, a presente pesquisa é considerada exploratória e descritiva. Uma pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral sobre determinado fato; tem como foco a “descoberta de ideias e intuições”. Já uma pesquisa descritiva descreve as características de determinado fenômeno ou população (HAIR *et al.*, 2005).

No que tange aos procedimentos técnicos, para a presente pesquisa optou-se pelo método de estudo de caso na Agência Niederauer do Banco do Brasil da cidade de Santa Maria. O estudo de caso consiste uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (YIN, 2003).

Como plano de coleta dos dados, primeiramente utilizar-se-á de pesquisa bibliográfica sobre o tema. Segundo Gil (2009) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.

Posteriormente, utilizar-se-á das técnicas de análise de documentos para levantar informações sobre a organização e, na sequência um questionário estruturado será desenvolvido e aplicado à população de gerentes da empresa em estudo, em um total de quinze pessoas. O questionário, apresentado no Apêndice A, é dividido em três partes distintas que se relacionam aos estilos de liderança e suas características, as características do líder *coach* e ao processo *coaching*. Para o plano de análise, após a coleta dos dados, os mesmos serão tabulados como auxílio do software SPSS 20.0 para sua posterior interpretação e análise qualitativa dos dados.

4 O estilo e as características dos líderes da empresa em estudo

O Banco do Brasil S.A. (BB), unidade de estudo desta pesquisa, é uma instituição financeira brasileira, estatal, constituída na forma de sociedade de economia mista, com participação da União brasileira em 68,7% das ações e sua missão pode ser descrita como "ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência."

O 1º Banco do Brasil foi criado no dia 12 de outubro de 1808, por ordem de Dom João VI, sendo que hoje existem 5.000 agências, estando presente na maioria dos municípios do país, com uma estrutura de mais 110 mil funcionários, além de dez mil estagiários, cinco mil contratados temporários e 4,8 mil adolescentes trabalhadores.

O presente estudo foi desenvolvido na agência Coronel Niederauer, que foi fundada em 15 de março de 1991 e atualmente conta com cerca de vinte e cinco colaboradores. Sendo assim, este estudo tem o objetivo geral de analisar a relação das características de liderança dos gerentes da Agência Coronel Niederauer do Banco do Brasil de Santa Maria, para o desenvolvimento do processo *coaching* na empresa.

Visando identificar o estilo de liderança dominante e as características dos gerentes da empresa em estudo, no que tange ao perfil dos gerentes participantes da pesquisa, pode-se verificar que 54% possuem idade entre 31 e 40 anos e 31% têm entre 20 e 30 anos. Quanto ao sexo, 61,5% são do sexo feminino e, no que tange a área de formação, 46,2% são graduados em Administração, 7,7% em Ciências Contábeis, 15,4% em Economia, 23,1% em Direito e 7,7% são formados em Informática.

Já no que se refere ao tempo de empresa, 92,4% possuem de 1 e 10 anos e 69,2% estão atuando em nível gerencial pelo período de 1 e 5 anos, além de 30,8% atuarem nesta posição de 5 a 10 anos.

Na tabela 01 pode-se verificar a média obtida, com relação ao nível de identificação dos pesquisados com as características inerentes aos estilos de liderança, com base na escala (1 - não me identifico, 2- pouco me identifico, 3- indiferente, 4 - me identifico em parte e 5-me identifico totalmente).

Tabela 01: Características dos líderes

Questões	N	Minimo	Maximo	Média	Desvio
q1 Costumo tomar as decisões e determinar quem irá realizar determinadas tarefas sozinho, sem dar oportunidade ao grupo de dar opiniões.	13	1,00	5,00	3,4615	1,19829
q2 Costumo determinar os grupos de trabalho sem dar oportunidade para meus subordinados opinarem.	13	1,00	4,00	3,3077	,94733
q3 Costumo dar ordens para a execução das tarefas.	13	2,00	5,00	3,8462	,89872
Média líder autoritário				3,5384	
q4 Costumo tomar as principais decisões sempre ouvindo a opinião de meus subordinados, geradas em debates.	13	2,00	5,00	3,5385	,96742
q5 Costumo aconselhar e dar orientações aos meus subordinados e são eles que escolhem os grupos de trabalho.	13	2,00	5,00	3,4615	,77625
Média líder democrático				3,5000	
q6 Costumo dar liberdade para que meus subordinados escolham seus grupos de trabalho.	13	1,00	5,00	3,3077	1,03155
q7 Costumo dar total liberdade ao grupo para tomar as decisões e normalmente não participo delas.	13	2,00	5,00	3,6154	1,12090
q8 Costumo dar opiniões ou conselhos somente quando sou solicitado, atuo como membro do grupo.	13	3,00	5,00	4,0000	,70711
Média líder liberal				3,6410	

q9 Costumo possuir determinada visão sobre a empresa e estou disposto a correr riscos por ela.	12	2,00	5,00	3,5833	,99620
q10 Costumo ser sensível às limitações ambientais e às necessidades dos meus liderados.	13	1,00	5,00	3,3846	1,19293
q11 Costumo ter facilidade de comunicação e persuasão sobre meus subordinados, exercendo sobre eles grande devoção e admiração	13	2,00	5,00	3,6154	,96077
Média líder carismático				3,5277	
q12 Costumo me colocar acima de todas as situações, sendo fáceis ou difíceis, para encontrar as soluções certas e dinâmicas e adaptar meus valores em circunstâncias de mudanças.	13	3,00	5,00	3,9231	,95407
q13 Costumo ajudar meus liderados a se ajustarem àquilo que não lhes parece familiar, sem comprometer a confiança, credibilidade e resultados.	13	2,00	5,00	4,3846	,96077
Média líder adaptador				4,1538	

Como pode-se observar na tabela 01, o estilo de liderança adaptador que se alinha as características q12 e q13 obteve a maior média geral de identificação de 4,1538, sendo este o estilo de liderança que mais se destaca entre os pesquisados na empresa em estudo. O líder adaptador tem a capacidade de se colocar acima das mais diversas situações, fáceis ou difíceis, para encontrar as soluções certas e dinâmicas e tem grande capacidade de adaptação em circunstâncias de mudança. Além disso, ele costuma ajudar seus liderados a se ajustar como que não lhes é familiar, sem comprometer a confiança, credibilidade e os resultados da organização.

Após, evidencia-se que as características correspondentes ao estilo de liderança liberal, a q6, q7 e q8 obtiveram média geral de identificação de 3,6410, configurando-se no segundo estilo com que os pesquisados mais se identificam. O líder liberal tem como costume dar total liberdade ao grupo para tomar decisões, somente dá sugestões ou contribuições quando é solicitado pelo grupo e a divisão das tarefas costuma ser decidida pelo próprio grupo.

Observa-se que a característica relacionada ao líder liberal q7 que afirma que o líder costuma dar total liberdade ao grupo para tomar as decisões e normalmente não participarem delas, assim como a q8, que cita o fato de o líder só dar opiniões ou conselhos quando solicitado, procurando atuar como membro do grupo, ganham atenção pois podem não ser tão positivas em algumas situações do dia-a-dia da organização. Ao que se refere à característica q7, muitos colaboradores não estão acostumados a lidar com total liberdade, o que pode acabar gerando tomada de decisões inconsequentes por parte dos mesmos. Também pode-se citar que o líder acaba por perder sua autonomia quando dá toda a liberdade para seus liderados tomarem as decisões, pois o líder é alguém que serve como norte da organização, tonando-se um modelo a ser seguido pelos seu liderados. Neste sentido, sugere-se aos líderes pesquisados demonstrar maior autonomia da tomada de decisões, servindo de orientação e exemplo para sua equipe e, acima de tudo, tornando-se o principal responsável pelo seu gerenciamento.

Na sequência observa-se que as três primeiras características relacionam-se ao estilo de liderança autoritário, que aparece como o terceiro estilo de liderança com maior média geral de identificação de 3,5384, com destaque para a característica q3, voltada aos líderes costumarem dar ordens para a execução das tarefas. Neste caso, a autonomia do líder fica evidente no que tange à tomada de decisão das tarefas a serem desenvolvidas pelos colaboradores, não ficando totalmente a critério deles a decisão. Pode-se dizer que este é um fato positivo para a organização e para os líderes, que conseguem impor respeito e autoridade

sobre seus liderados, garantindo a realização das tarefas com organização e responsabilidade, trazendo resultados positivos para a empresa em questão.

O próximo estilo observado é o carismático, o qual abrange as questões q9, q10 e q11, sendo que, sua média geral de identificação ficou em 3,5277, o que sugere que os pesquisados identificam-se em parte com este estilo de liderança, demonstrando ter facilidade de comunicação e persuasão sobre seus subordinados e exercendo sobre eles grande devoção e admiração.

Por fim, evidenciam-se as características q4 e q5 relacionadas ao estilo de liderança democrático, o qual obteve média geral de identificação 3,5 que, apesar de ser a menor média alcançada dentre os estilos pesquisados, ainda assim corresponde a identifico-me em parte, observando que os líderes que se identificam com este estilo procuram tomar as principais decisões sempre ouvindo a opinião de meus subordinados, as quais são geradas em debates.

4.1 Alinhamento das características gerenciais ao estilo *coach*

Na tabela 02 verifica-se a média obtida quanto ao nível de desenvolvimento das características do estilo *coach* nos gerentes da organização pesquisada, com base na escala (1-não desenvolvido, 2-pouco desenvolvido, 3-indiferente, 4-desenvolvido em parte e 5-totalmente desenvolvido).

Tabela 02: Características do estilo *coach*

Características do estilo coach	N	Mínimo	Maximo	Media	Desvio
q14 Eu acredito que minha função é enaltecer e apoiar as pessoas.	13	1,00	5,00	3,5385	1,5064
q15 Eu acredito em iniciar um diálogo com as pessoas através de pedidos, solicitações e escutar bastante.	13	2,00	4,00	3,1538	,68874
q16 Eu acredito em facilitar a tomada de decisões por parte dos outros.	12	2,00	5,00	3,7500	,86603
q17 Eu acredito em conferir poder às pessoas de implementar as suas próprias decisões.	13	1,00	4,00	3,2308	,92681
q18 Eu acredito na utilização do propósito para inspirar comprometimento e estimular a criatividade.	13	2,00	5,00	3,9231	,86232
q19 Eu acredito que minha função é celebrar o aprendizado.	12	3,00	5,00	3,9167	,79296
q20 Eu acredito em facilitar a resolução de problemas por parte dos outros.	12	3,00	4,00	3,5833	,51493
q21 Eu acredito em facilitar a tomada de decisão por parte dos outros.	13	2,00	5,00	3,9231	1,0377
q22 Eu acredito em criar uma visão e promover a flexibilidade através de valores que sirvam como orientações de comportamento.	13	4,00	5,00	4,5385	,51887
q23 Eu acredito em fazer o que é certo, com base nos princípios, valores e crenças da organização.	13	3,00	5,00	4,4615	,66023
q24 Eu acredito em tomar consciência dos recursos interiores e dos possíveis obstáculos, desfazer conflitos emocionais e crenças que impedem a livre expressão.	13	3,00	5,00	4,5385	,66023
Média geral				4,0846	

Como pode-se observar, a média geral de desenvolvimento das características do estilo *coach* é de 4,0846, o que remete a estarem desenvolvidas em parte. Destaca-se que as características que mais estão desenvolvidas são a q22, q23 e q24, que citam que o líder acredita em criar uma visão e promover a flexibilidade através de valores que sirvam como orientações de comportamento, acredita em fazer o que é certo, com base nos princípios, valores e crenças da organização e acredita em tomar consciência dos recursos interiores e dos possíveis obstáculos, desfazer conflitos emocionais e crenças que impedem a livre expressão, respectivamente.

Entretanto, algumas características merecem maior atenção, tais como a q15, que afirma que o líder acredita em iniciar um diálogo com as pessoas através de pedidos, solicitações e escutar bastante e a q17, que cita que o líder acredita em conferir poder às pessoas de implementar as suas próprias decisões. Sendo assim, destaca-se que tais características necessitam ser melhor desenvolvidas, pois o papel do *coach* é atuar encorajando, apoiando, mantendo a motivação e acompanhando as ações de seu *coachee*, incentivando o seu crescimento, aumento de capacidades, habilidades, ação, conscientização de valores e maior controle emocional, por meio de técnicas que melhorem a sua performance profissional e pessoal, com foco em melhor qualidade de vida, o que é estabelecido através do diálogo e da confiança estabelecida entre ambos, o que evidencia que a q15 deve ser melhor explorada pelos líderes pesquisados.

Da mesma forma, o *coach* necessita acreditar no seu *coachee* no que diz respeito à lhe conferir liberdade necessária para que ele possa tomar suas decisões e obter certeza de quais resultados está buscando em sua vida, tanto profissional como pessoal, evidenciando que a q17 deve ser melhor trabalhada pelos líderes da organização em estudo.

4.2 Análise dos processo coaching

Na tabela 03 verificam-se as médias obtidas com relação ao grau de ocorrência do processo *coaching* utilizado pelos gerentes da empresa em estudo, com base na escala (1-não ocorre, 2-pouco ocorre, 3-indiferente, 4-ocorre às vezes e 5-sempre ocorre).

Tabela 03: Processo *coaching*

Processo coaching	N	Mínimo	Maximo	Media	Desvio
q25 Costumo contribuir para o crescimento dos meus subordinados, procurando ajudá-los a crescer como pessoas e conseqüentemente como profissionais.	13	2,00	5,00	4,2308	1,1657
q26 Costumo focar mais em desenvolver os membros da minha equipe do que controlar o comportamento ou fiscalizar o trabalho deles.	13	3,00	5,00	3,8462	,68874
q27 Costumo trabalhar para que a responsabilidade, a criatividade, a assunção de riscos e a consecução de resultados empresariais se tornem características marcantes dos meus subordinados.	13	3,00	5,00	3,7692	,72501
q28 Costumo trabalhar para criar um modelo no qual a responsabilidade, a liderança e o aprendizado adquirem novos e empolgantes significados, e no qual o poder é sempre liberado a fim de possibilitar, nunca restringir.	13	2,00	5,00	4,0769	,86232
q29 Costumo conversar claramente com meus subordinados a fim de detectar eventuais deficiências no âmbito empresarial e juntos chegarmos à uma forma de resolvê-las.	13	3,00	5,00	3,6923	,85485
q30 Costumo identificar o que faz com que cada					

profissional da minha equipe tenha um desempenho melhor e trabalhar esses aspectos.	13	3,00	5,00	3,9231	,75955
q31 Costumo guiar a rotina dos funcionários por metas em vez de tarefas, aumentando o empenho deles na busca por soluções e fazendo com que se tornem responsáveis pela tomada das decisões.	13	3,00	5,00	3,9231	,75955
q32 Costumo deixar claro para minha equipe quais são os valores da organização e que trabalharemos sempre norteados por eles.	13	3,00	5,00	4,3077	,75107
q33 Costumo trabalhar para que a responsabilidade, a criatividade, a assunção de riscos e a consecução de resultados empresariais se tornem características marcantes dos meus subordinados.	13	3,00	5,00	4,4615	,66023
Média geral			4,0256		

De acordo com a média geral identificada na tabela 03, pode-se verificar que o processo *coaching* ocorre às vezes na empresa em estudo e que, dentre as etapas que apresentaram maior grau de ocorrência estão aq32 que afirma que o líder procurar deixar claro para a equipe quais são os valores da organização, os quais se configuram como norte do trabalho desta equipe e aq33, que se refere ao líder trabalhar para que a responsabilidade, a criatividade, a assunção de riscos e a consecução de resultados empresariais se tornem características marcantes dos meus subordinados.

As características referentes ao processo *coaching* que ocorrem na empresa são de grande importância para o desenvolvimento do processo estudado na organização, tendo em vista que possibilita aos líderes transformarem as suas organizações de modo que a responsabilidade em âmbito pessoal, a criatividade, a assunção de riscos e a consecução de resultados empresariais se tornem suas características marcantes.

Observa-se também que a q25, que cita que os líderes demonstram buscar contribuir para o crescimento de seus subordinados, procurando ajudá-los a crescer como pessoas e consequentemente como profissionais, obteve média de 4,2308, porém apresentou maior desvio, demonstrando a desconformidade de opiniões neste ponto.

Entretanto, observam-se que as variáveis q26 e q29 obtiveram as menores médias de ocorrência, as quais se referem aos líderes focarem mais em desenvolver os membros da sua equipe do que controlar o comportamento ou fiscalizar o trabalho deles, além de conversar claramente com seus subordinados, a fim de detectar eventuais deficiências no âmbito empresarial e juntos chegarem à uma forma de resolvê-las, respectivamente. Acerca destas questões, sugere-se que os líderes atentem-se ao seu desenvolvimento, pois são de grande importância para o resultados do processo *coaching* dentro da empresa e consequentemente para o sucesso dela.

Sendo assim, parte-se do pressuposto de que o foco voltado ao desenvolvimento dos membros da equipe trará melhores resultados, que o foco na fiscalização do trabalho deles, pois assim, o colaborador poderá utilizar seu potencial na execução de suas tarefas. Para tanto, os líderes podem investir em cursos, treinamentos e, até mesmo em conversas amigáveis entre líder e liderados, a fim de identificar as deficiências da equipe e focar no desenvolvimento do que está prejudicando o bom andamento do grupo.

5 Conclusão

No atual contexto, a liderança torna-se elemento necessário em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e, o administrador precisa conhecer a motivação humana e as ferramentas de gestão de pessoas que poderão auxiliar o líder na

tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho (KUAZAQUI, 2006). Neste sentido, o presente estudo contou com o objetivo geral de analisar a relação das características de liderança dos gerentes da Agência Coronel Niederauer do Banco do Brasil de Santa Maria, para o desenvolvimento do processo *coaching* na empresa.

Sendo assim, pode-se verificar que o estilo de liderança dominante é o adaptador, com destaque para as características que citam que o líder costuma se colocar acima de todas as situações, sendo fáceis ou difíceis, para encontrar as soluções certas e dinâmicas e adaptar seus valores em circunstâncias de mudanças e costuma ajudar seus liderados a se ajustarem àquilo que não lhes parece familiar, sem comprometer a confiança, credibilidade e resultados.

Quanto ao desenvolvimento das características do estilo *coach* nos gerentes da organização pesquisada, pode-se verificar que estas estão desenvolvidas em parte. Destaca-se que as características que mais estão desenvolvidas voltam-se ao líder acreditar em criar uma visão e promover a flexibilidade através de valores que sirvam como orientações de comportamento, acreditar em fazer o que é certo, com base nos princípios, valores e crenças da organização e acreditar em tomar consciência dos recursos interiores e dos possíveis obstáculos e desfazer conflitos emocionais e crenças que impedem a livre expressão, respectivamente.

No que tange a ocorrência do processo *coaching* utilizado pelos gerentes da empresa em estudo, pode-se verificar que o mesmo ocorre às vezes na empresa em estudo e que, dentre as etapas que apresentaram maior grau de ocorrência estão a que afirma que o líder procura deixar claro para a equipe quais são os valores da organização, os quais se configuram como norte do trabalho desta equipe e trabalha para que a responsabilidade, a criatividade, a assunção de riscos e a consecução de resultados empresariais se tornem características marcantes dos seus subordinados.

Desta forma, pode-se concluir que o estudo realizado contribuiu para a empresa pesquisada no que tange à identificação das características inerentes ao processo *coaching*, a fim de procurar desenvolvê-las para que o processo possa ser totalmente desenvolvido na empresa. Ademais, outras pesquisas podem ser realizadas a partir desta e, sugere-se a realização de pesquisas voltadas a identificação de porque o processo *coaching* não está totalmente desenvolvido na empresa e quais as atitudes a serem tomadas para reverter a situação.

Referências

ARAUJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2007

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

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000

DANTAS, M. e CAVALCANTE, V. **Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2006

- DOWNEY, M. **Coaching eficaz**. São Paulo: Cengage Learning, 2010
- DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009
- GOLDSMITH, M., LYONS, L. e FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- GRIFFIN, R.W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática, 2007
- HAIR, J. F.; BARIN, B. MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005
- HESELBEIN, F. GOLDSMITH, M. SOMERVILLE I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000
- KUAZAQUI, E. **Liderança e criatividade em negócios**. São Paulo: Thomson, 2006
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000
- NOWACK, K. WIMER, S. **Como mudar seu executivo**. HSM Management, 1999
- ROBBINS, P. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005
- ROBBINS, P. R.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2003