

Líder Coach: Coaching como filosofia de liderança

Ligia Dias Feitosa¹

RESUMO: O presente artigo tem por objetivo refletir sobre a contribuição das técnicas e ferramentas de Coaching no desenvolvimento de uma nova filosofia de liderança. Hoje, mais do que em qualquer outra época na história da humanidade, a mentalidade de coisas, característica da era industrial, não serve mais. Por isso, é urgente que as empresas mudem o paradigma e inovem no sentido de atender não só seu objetivo principal, mas também os propósitos humanos, representados pelos desejos individuais de seus colaboradores. Para tanto, é essencial adotar uma visão sistêmica do ser humano, a qual propõe que as pessoas são dotadas de corpo, mente, coração e espírito, dimensões estas que devem estar em equilíbrio para o sucesso de qualquer empreendimento pessoal ou profissional. A reflexão é feita com base em pesquisa bibliográfica sobre liderança e coaching, em especial James Hunter (2004), Stephen Covey (2005) e José Roberto Marques (2012). Finalmente, à conclusão do trabalho, entendemos que ao abandonar a mentalidade de coisas e adotar os pressupostos do coaching como filosofia de liderança, o líder transforma-se em um Líder Coach e faz a diferença na organização pois, ao despertar o melhor em seus liderados, conseguirá aquilo que todas as empresas desejam: concretizar as metas, atingir resultados extraordinários e alcançar o topo.

PALAVRAS-CHAVE: liderança, coaching, visão sistêmica, líder coach.

1 Introdução

Atualmente, parece ser consenso geral que cargos ou posições por si só não transformam uma pessoa em líder. Liderar é agir, inspirar, gerar confiança e despertar nas pessoas o melhor que elas trazem dentro de si a fim de atingir resultados extraordinários.

A Revolução Industrial foi muito importante para o desenvolvimento da indústria e o crescimento das cidades. No entanto, o homem era valorizado apenas por sua mão-de-obra, sua força de trabalho.

¹ Especialização em MBA Executivo em Liderança e Desenvolvimento de Pessoas pela Universidade Cidade de São Paulo. São Paulo- SP, Brasil. E-mail da autora: ligiafei@terra.com.br. Orientadora: Viviane Lorena Buttros.

Henry Ford, o primeiro a implantar a linha de montagem para fabricação de automóveis, costumava dizer: "Por que tenho que ter a pessoa inteira se preciso apenas de um par de mãos? Não preciso que ela pense." Claramente este pensamento não tem lugar na sociedade atual.

A era do conhecimento, marcada pela globalização, pela Internet, pelas inovações tecnológicas, pela quantidade de informações e a velocidade com que temos acesso a elas, pela alta competitividade e pela complexidade das relações interpessoais, impõe inúmeros desafios às pessoas e às organizações.

Neste novo cenário, o líder é aquele que abre mão do individual em benefício do coletivo, compromete-se com o desenvolvimento das pessoas, promove o entendimento mútuo e ouve sem julgar ou punir. Em outras palavras, liderar no século XXI requer a introdução de um novo paradigma, o de considerar o ser humano em suas quatro dimensões: corpo, mente, coração e espírito.

Claro está que é uma tarefa que exige do líder autoconhecimento, disciplina e desenvolvimento contínuo, mas o esforço faz toda a diferença no relacionamento dele com seus liderados. Liderar pelo bom exemplo é mostrar aos liderados que a prática constante leva à transformação.

Assim, considerando a competitividade do mercado, a importância do líder na condução de uma equipe de alto desempenho e a necessidade de aprendizado contínuo, que contribuições o Coaching pode dar para o desenvolvimento de um novo estilo de liderança?

A fim de propor mais pontos de reflexão que respostas em si, este artigo visa apresentar uma introdução à metodologia do Coaching, relacionando-a ao papel do líder no ambiente corporativo atualmente.

Para tanto, iniciemos a reflexão apresentando o Coaching.

2 O que é Coaching?

Coaching é uma palavra com origem na língua inglesa e se refere ao ato de andar de carruagem, veículo destinado ao transporte de pessoas pertencentes às classes mais abastadas na Europa do século XVI.

Atualmente, a palavra *Coaching* refere-se a um processo estimulante e criativo que tem por objetivo inspirar as pessoas a maximizar seu potencial de modo

a fazer transformações significativas em suas vidas e atingir resultados extraordinários.

O sucesso de um processo de coaching está na relação de parceria em que o Coach (profissional) fará uso de técnicas e ferramentas para acompanhar o Coachee (cliente) ao longo da reflexão sobre seu estado atual e definição do estado desejado, além de apoiá-lo em sua jornada de aprendizado e mudança. Nesse ponto, é interessante notar que a essência do **ato de conduzir** foi mantida na definição atual de coaching.

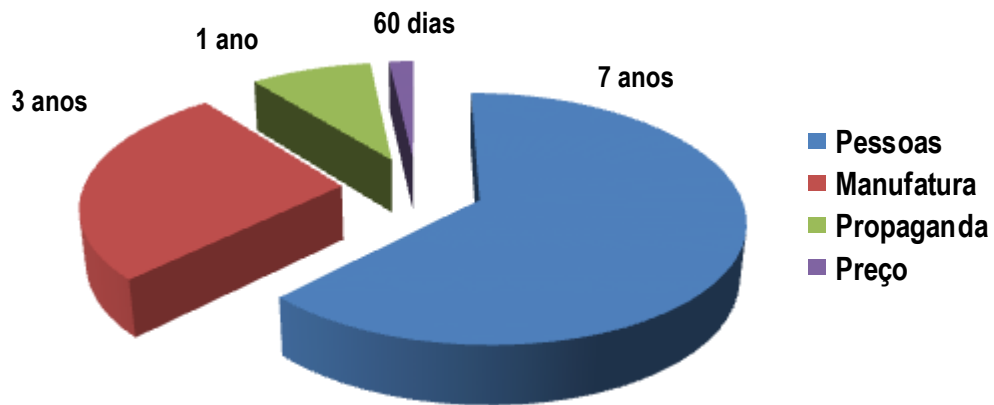
Coaching é, ainda, processo de autoconhecimento, por meio do qual o Coachee identifica pontos fortes e pontos de melhoria e ainda desenvolve novas competências e habilidades, que o ajudarão na concretização de seus objetivos. Além disso, o Coachee aprende a reconhecer e superar obstáculos e adversidades, desenvolvendo uma postura mais positiva frente às dificuldades.

Ao examinar o antigo provérbio chinês – “Dê um peixe a um homem e o estará alimentando por um dia; ensine-o a pescar e o estará alimentando por toda a vida” – podemos dizer que o Coach ensina seu Coachee a pescar nas águas mais profundas de seu interior, onde encontrará as respostas e os recursos de que necessita para realizar todos seus sonhos.

Pensando no ambiente corporativo, o Coaching tem sido muito utilizado nas empresas com vista ao aumento da produtividade, planejamento de carreira, desenvolvimento de lideranças, gestão de equipes de alto desempenho, entre outros.

Cynthia Montgomery, professora do curso de Administração de Empresas da Harvard Business School, fez um estudo sobre as principais ameaças às vantagens competitivas das empresas no mercado atual.

Um resumo de suas conclusões é apresentado a seguir.



Segundo Montgomey, são necessários 7 anos para superar uma empresa que ocupa o primeiro lugar em seu segmento e tem como base o desenvolvimento das pessoas.

Se a empresa está no topo em função do sistema de produção (manufatura) perderá essa posição em 3 anos.

Caso ocupe a posição pautada na propaganda e publicidade, será superada em 1 ano.

Finalmente, se está na liderança em razão do preço, perderá a posição em 60 dias.

Diante do exposto, pode-se concluir que assumir a liderança do mercado em que atua está intimamente ligado ao desenvolvimento das pessoas. Por esta razão, o líder se tornou peça importantíssima no jogo corporativo, pois é ele que irá estimular e orientar o desenvolvimento pessoal e profissional de seus liderados, despertando o melhor que cada um traz dentro de si e, assim, construindo uma equipe de alto desempenho.

Para tanto, é essencial que o Líder desenvolva algumas habilidades, às quais estão relacionadas com alguns pressupostos do Coaching, que serão abordados a seguir.

3 Alguns pressupostos do Coaching

Estes pressupostos oferecem um caminho para um bom relacionamento entre líder e liderado e, conseqüentemente, para a excelência na execução das tarefas.

O primeiro pressuposto é **suspender todo tipo de julgamento.**

Busque em sua memória a última vez em que se sentiu julgado. Que emoções você experimentou? Que pensamentos vieram em sua mente?

Temos uma tendência a rotular as pessoas conforme seu comportamento, o que cria grandes problemas de relacionamento. Um bom líder sabe que as pessoas não são suas ações e, por isso, não omite juízo de valor e ajuda seus liderados a trabalhar os pontos de melhoria.

Para tanto, o segundo pressuposto - **ouvir na essência** – mostra-se essencial.

Ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder deve desenvolver. Estamos acostumados a ouvir apenas o que nos interessa ou interpretar o que ouvimos conforme nossa percepção da realidade.

Ouvir na essência é uma disposição interna de nos desligarmos de nós, da nossa história e das nossas crenças e nos conectarmos profundamente com o outro, entrando em seu mundo e, por alguns instantes, perceber o mundo pelos seus sentidos. Isso gera *rapport*, ou seja, uma conexão ou sintonia entre líder e liderado que faz aumentar a confiança e o compromisso, permitindo o desenvolvimento de um bom trabalho.

Além disso, essa atitude do líder gera no liderado a sensação de que é **notado, reconhecido e amado**.

Alguma vez você cumprimentou alguém e teve a nítida impressão de que a pessoa nem notou sua presença? Que sensação mais desagradável!

Um dos grandes desafios do líder é fazer com que cada membro de sua equipe sinta-se efetivamente parte da equipe, ou seja, que sua contribuição é fundamental para que a empresa cumpra com sua razão de existir.

Na edição de 2012 do Guia das Melhores Empresas para Você Trabalhar, publicado anualmente pela Revista Você S.A., 136.381 pessoas responderam à pesquisa e 51% delas disse que o melhor lugar para trabalhar é aquele onde conseguem perceber o valor da sua contribuição.

Segundo James Hunter (2004: 56), “o líder nunca deve aceitar a mediocridade ou o segundo lugar – as pessoas têm necessidade de receber estímulo para se tornarem o melhor que puderem ser.”

Finalmente, todo ser humano **tem o direito de errar**, o que não significa permissividade ou negligência.

Permitir e permitir-se errar implica em entender que o erro acontece na busca do acerto. Olhar para o erro como uma oportunidade para o acerto, permite o desenvolvimento de estratégias para evitar erros futuros e o aprimoramento do trabalho.

Daí a função do líder em acompanhar e oferecer feedback constantemente, tudo sem julgamento.

Incorporar tais pressupostos de modo a favorecer a condução de uma equipe de alto desempenho depende da capacidade do líder em desenvolver uma visão sistêmica do ser humano, sobre a qual falaremos no próximo item.

4 Uma visão sistêmica do ser humano

Segundo informações do IBGE, em 2011 a expectativa de vida do brasileiro era de 74 anos e 29 dias, um aumento de 3 meses e 21 dias em relação a 2010 e de 3 anos, 7 meses e 24 dias sobre o indicador de 2000.

É fato que estamos vivendo mais e, portanto, imperativo que busquemos qualidade de vida de modo a tirar proveito dessa conquista.

No novo cenário em que estamos inseridos não há mais lugar para uma mentalidade de coisas. Segundo Covey (2005: 17),

“quando tudo o que se quer de uma pessoa é o corpo e não se está interessado em sua mente, seu coração ou seu espírito (que inibiam o livre fluxo dos processos da era das máquinas), a pessoa é reduzida a uma coisa.”

Se observarmos as principais religiões e correntes filosóficas, tanto ocidentais quanto orientais, veremos que todas lidam com essas mesmas quatro dimensões, apenas os nomes variam.

Além disso, cada uma dessas dimensões refere-se a uma inteligência ou capacidade do ser humano, a saber: QF – Inteligência Física; QI – Inteligência Mental; QE – Inteligência Emocional ou Social; e QS – inteligência Espiritual.

A **Inteligência Física – QF** refere-se a tudo o que nosso corpo faz sem qualquer esforço consciente, tais como respirar, manter o coração batendo, destruir células doentes, produzir novas células e tudo o mais que for necessário para nos manter vivos.

Ao invés de focar na doença, uma boa abordagem para a dimensão física pode ser adotar o princípio de evitar doenças e outros problemas e alinhá-lo a um estilo de vida saudável, com prática de exercícios regulares, alimentação balanceada, sono tranquilo, etc.

A **Inteligência Mental – QI** refere-se à nossa capacidade de analisar, raciocinar, usar a linguagem, pensar, entender, visualizar, etc.

A tendência cultural diz que assistir televisão é a melhor forma de expandir a capacidade mental, mas há outras maneiras. Prefira ler um bom livro, aprender um novo idioma, visitar uma exposição, iniciar aulas de música, etc.

A **Inteligência Emocional ou Social – QE** refere-se ao tipo de relação que estabelecemos conosco e com os outros. Autoconhecimento, gerenciamento de emoções, empatia e motivação são alguns dos assuntos ligados a esta dimensão.

Fortalecer a inteligência emocional é um dos maiores desafios do ser humano. Por isso, faça novos amigos, renove os relacionamentos antigos, perdoe-se e perdoe aqueles que o magoaram, ajude o próximo, ouça sem julgamento e com respeito.

Por fim, a **Inteligência Espiritual – QS** está no centro porque é a inteligência mais fundamental de todas, é a fonte de orientação das outras três. É ela que nos ajuda a discernir o certo do errado e identificar os princípios universais que regem as relações humanas e estão intimamente ligados ao que há de mais divino.

Para desenvolver sua inteligência espiritual entre em contato com a natureza, ouça uma boa música, assista a um filme inspirador ou dedique-se à prática religiosa.

É importante destacar que estas inteligências ou capacidades representam as quatro necessidades básicas de todas as pessoas, a saber: viver (sobrevivência), amar (relacionamentos), aprender (crescimento e desenvolvimento) e deixar um legado (significado e contribuição).

Mas o que tudo isso tem a ver com liderança?

Uma empresa é constituída de pessoas que, por sua vez, possuem quatro dimensões: corpo, mente, coração e espírito.

Um líder ciente disso, trabalhará de modo a satisfazer cada uma dessas dimensões em cada um de seus liderados para que eles sintam-se conectados com os objetivos e as metas estabelecidas e dêem seu melhor para realizar a missão e a visão da empresa.

Uma das principais razões pelas quais as pessoas deixam seus empregos é porque não há equilíbrio entre essas dimensões.

Há casos, ainda, em que a pessoa até vai trabalhar, mas apenas seu corpo está ali. Sua mente, seu coração e seu espírito estão em outro lugar, desejando que algo melhor aconteça. Isso é muito comum em ambientes tóxicos.

Então, a conclusão a que chegamos é: para cada objetivo definido pense no todo, estabeleça como cada uma das quatro dimensões – corpo, mente, coração e espírito – será beneficiada e busque o equilíbrio constante.

Nesse sentido, considerando que pessoas diferentes têm necessidades diferentes², faz-se necessário que o líder seja bastante flexível e atenda cada um de seus liderados conforme o nível em que se encontram na pirâmide dos níveis neurológicos, apresentada a seguir.

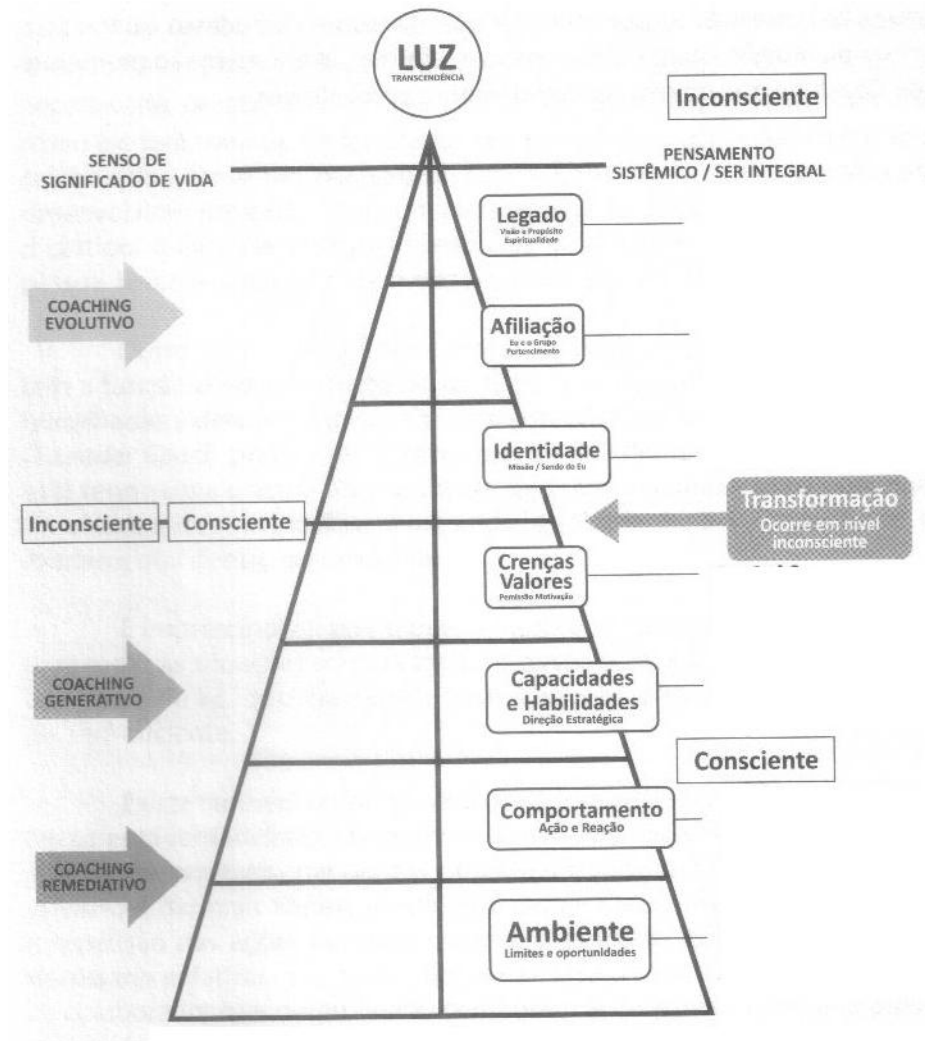
5 A pirâmide dos níveis neurológicos e o papel do líder

A Teoria dos Níveis Neurológicos de Aprendizagem e de Mudanças foi desenvolvida por Robert Dilts e, posteriormente, adaptada por Bernd Isert. Segundo esta teoria existe uma hierarquia natural na forma em que são organizadas nossas estruturas mentais de aprendizagem, linguagem, mudança e nossos sistemas de percepção.

É por esta razão que uma mudança num nível mais alto da hierarquia provoca uma mudança nos níveis mais baixos, mas o contrário não é verdadeiro. Talvez Einstein soubesse disso quando afirmou que “não se consegue resolver um problema no mesmo nível em que foi criado. É necessário subir um nível mais alto.”

Observando a figura abaixo, verificamos a existência de sete níveis, que o Líder Coach tem um papel diferente em cada um destes níveis e que o processo de Coaching oferece um tipo de solução dependendo do nível em que o Coachee se encontra em seu estágio evolutivo. Vejamos cada um dos níveis em detalhes.

² Vale aqui estabelecer a diferença entre vontade e necessidade. Uma vontade não tem relação alguma com uma satisfação física ou psicológica; por outro lado, atender uma necessidade implica satisfazer uma demanda física ou psicológica visando ao bem-estar do ser humano. Há uma grande diferença entre satisfazer vontades e satisfazer necessidades. Cabe ao líder oferecer aos seus liderados exatamente o que eles precisam e não o querem. Só assim, eles se tornarão profissionais melhores. No final, este é o papel do líder servidor: despertar o potencial infinito que existe dentro de cada um (HUNTER, 2004: 54-56).



Fonte: MARQUES, J. R. (2012: 66)

Primeiro Nível: Ambiente

Indica, por um lado, ao ambiente externo em que o liderado está inserido: o local de trabalho, o lar, a comunidade e todos os outros espaços de convivência. Por outro lado, refere-se às informações pessoais, gostos, características, estilo de vida, etc.

Neste nível, o Líder Coach atua como **Guia** e intervém sempre que achar necessário corrigir uma postura ou atitude.

Segundo Nível: Comportamento

Este nível está relacionado com a forma como o liderado age em diferentes contextos e como reage às demandas do ambiente externo. Aqui podem ser

consideradas as ações efetivas ou aquelas apenas empreendidas no nível do pensamento.

Neste nível, o Líder Coach atua como **Treinador**, oferecendo aos seus liderados recursos para desenvolvimento de novas capacidades e exigindo a postura necessária à realização das metas.

Nestes dois primeiros níveis, o processo de Coaching é apenas **remediativo**, ou seja, age apenas na superfície e, portanto, não provoca mudanças interiores significativas.

Terceiro Nível: Capacidades e Habilidades

Neste nível estão os conhecimentos adquiridos pelo liderado, bem como as capacidades e habilidades desenvolvidas ao longo de sua história. Aqui todo esse conjunto de conhecimentos, habilidades e capacidades será convocado para traçar a estratégia necessária para atingir os objetivos desejados.

Neste nível, o Líder Coach atua como **Consultor** ou **Professor** à medida que estimula cada membro de sua equipe a buscar conhecimento, desenvolver novas habilidades, ser mais criativo e acreditar em sua intuição para a resolução de problemas.

Quarto Nível: Crenças e Valores

Este nível está relacionado com tudo aquilo que o liderado acredita sobre si, sua história, o ambiente em que foi criado e as pessoas que contribuíram para sua educação. As crenças determinam as atitudes frente às demandas da vida e a forma como as decisões são tomadas. Já os valores representam tudo aquilo que é importante e do qual não se abre mão em circunstância alguma.

Neste nível, o Líder Coach atua como **Mentor** e serve de inspiração ao liderado, que seguirá suas orientações em busca de novas possibilidades e maneiras de ver o mundo.

Nestes dois níveis seguintes, o processo de Coaching é **generativo**, isto é, já desencadeia no Coachee um processo de transformação capaz de alterar sua visão de mundo e sua forma existir.

Quinto Nível: Identidade

Este nível refere-se à missão de vida do liderado e o senso de significado que tem de si mesmo. Por isso, está intimamente ligado às suas crenças, aos seus valores e à sua cultura.

Neste nível, o Líder Coach atua como **Patrocinador** e **Apoiador**, pois coloca diante do Coachee todas as opções que se adequam à sua identidade, bem como seus desejos, sonhos, visão de futuro e missão de vida.

Sexto Nível: Afiliação

Este nível representa a sensação de pertencimento, isto é, a conexão que o liderado tem com os grupos ao qual pertence ou com as causas que defende.

Neste nível, o Coach atua como **Aglutinador** e convida o Coachee a desempenhar ativamente todos os papéis de sua vida e a contribuir significativamente em todos os ambientes em que estiver inserido.

Sétimo Nível: Legado

Neste nível o liderado faz uma reflexão mais profunda do mundo, das relações humanas e constrói para si uma missão que ficará como legado para humanidade. É o nível em que encontra o propósito maior de sua existência e atinge um estado espiritual mais elevado.

Neste nível, o Líder Coach atua como **Self Empowerment**, levando o Coachee a se sentir parte de algo muito maior o que dá um enorme significado à sua vida.

Nestes três últimos níveis, o processo de Coaching é **evolutivo**, ou seja, a mudança ocorre em níveis ainda mais profundos, razão pela qual o Coachee adquire uma nova visão de si e de seu papel no mundo, muda comportamentos e atitudes com muito mais facilidade e desenvolve novas habilidades e capacidades muito mais rapidamente.

Considerando, juntamente com Hunter (2004: 28), que “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”, podemos dizer que o líder que identifica em que ponto da pirâmide encontram-se os membros de sua equipe, está mais habilitado a influenciá-los positivamente a atingir as metas.

6 Conclusão

Nos dias de hoje, o conhecimento tornou-se um importante diferencial para as empresas que buscam destaque no mercado em que atuam. Informações e ferramentas estão disponíveis para todos, mas o que pode representar um diferencial competitivo é a capacidade de cada organização em utilizar os recursos disponíveis a seu favor.

Ao investir em seus colaboradores as organizações contribuem não só para o crescimento pessoal deles, mas também estimula que todos tenham um objetivo comum: concretizar as metas e atingir resultados positivos e extraordinários.

No entanto, para que efetivamente se construa um ambiente saudável que favoreça todos, é fundamental que as organizações alterem seu paradigma e inovem no sentido de abandonar a mentalidade de coisas e priorizar as pessoas.

A partir desta nova disposição mental, os pressupostos do Coaching podem contribuir significativamente para transformar o líder numa figura estratégica no ambiente corporativo. Ao adotar uma visão sistêmica do ser humano, ele será capaz de estimular e orientar o desenvolvimento pessoal e profissional de seus liderados, despertando o potencial de cada um conforme a posição que ocupa na pirâmide dos níveis neurológicos.

Introduzir as técnicas e ferramentas de Coaching na rotina diária de trabalho transformará o Líder em um Coach e, com a ampliação de sua visão de mundo, o Líder Coach será capaz de levar sua equipe a gerar resultados diferenciados, sobreviver no mercado competitivo e permanecer no topo.

Concluindo, adotar o Coaching como filosofia de liderança permite olhar as relações no ambiente de trabalho de outra forma, uma vez que é a partir dos conhecimentos e das experiências compartilhados por colaboradores, líderes e empresários que há a possibilidade de crescimento e inovação.

7 Referências

COVEY, Stephen. **O 8º hábito: da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HUNTER, James. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MARQUES, José Roberto. **Leader Coach**: Coaching como filosofia de liderança. São Paulo: Editora Ser Mais. 2012.

SENDIN, Tatiana. **Em busca do orgulho perdido**. Guia As Melhores Empresas para Você Trabalhar. Ano 2012, p. 34-36.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em www.ibge.gov.br. Último acesso em 25 fev. 2013.