

Marcas do vínculo entre *coaching* e liderança: contribuições para a gestão do conhecimento

Gladys Milena Berns Carvalho do Prado¹, Richard Luiz de Sousa Perassi²



ABSTRACT

*This comprehensive theoretical research paper presents the results of a systematic review of the link between coaching and the leadership process, which compose the studies on knowledge management, acquisition, creation and dissemination through the learning process. The research is qualitative, descriptive and bibliographical in nature, whose objective is to answer the research question: what are the marks that show the links between coaching and the leadership process? Understanding as coaching marks the attitudes and practices guiding and transforming through the relationship of trust in the process of Leadership. This study also identified the leadership concepts presented in the texts analyzed. The systematic review of the bibliography was carried out in the Scielo digital database, with the search words "coaching" and "leader *", texts in English and Portuguese between 2006 and 2016. As a result, it was identified that in most of the articles researched the link is explicit between the two areas, with emphasis on leadership approaches considered humanist. The link marks found were the relationship of trust and the search for a common goal. It was also observed the marks of a humanized relationship between those involved in the process. Another result was the finding that different areas of study have researched the coaching and leadership themes: sports, nursing, theology, and administration of public and private companies. As next steps, it would be advisable to expand the database for the research carried out.*

Keywords: coach; mark; leader; knowledge management.

RESUMO

Este artigo completo de investigação científica teórica apresenta os resultados de uma revisão sistemática sobre o vínculo entre *coaching* e o processo de liderança, temas que compõem os estudos sobre a gestão do conhecimento, na aquisição, criação e disseminação por meio de processo de aprendizado. A pesquisa é de natureza qualitativa, descritiva e bibliográfica, cujo objetivo é responder à pergunta: quais as marcas que evidenciam vínculos entre *coaching* e o processo de liderança? Entendendo-se como marcas de *coaching* as atitudes e práticas orientadoras e transformadoras por meio da relação de confiança no processo de liderança. Este estudo também identificou os conceitos de liderança apresentados nos textos analisados. A revisão sistemática da bibliografia, foi realizada na base acadêmica de dados digitais Scielo, com as palavras de busca "*coaching*" e "*leader**", textos nos idiomas Inglês e Português, entre os anos 2006 e 2016. Como resultado, identificou-se que em boa parte dos artigos pesquisados o vínculo é explícito entre as duas áreas, com destaque para as abordagens de liderança consideradas humanistas. As marcas de vínculo encontradas foram a relação de confiança e a busca por um objetivo comum. Observou-se também a marcas de uma relação humanizada entre os envolvidos no processo. Outro resultado obtido foi a constatação de que diferentes áreas de estudo têm pesquisado os temas *coaching* e liderança: esportes, enfermagem, teologia e administração de empresas públicas e privadas. Como próximos passos, seria indicado ampliar a base de dados para a pesquisa realizada.

Palavras-Chave: coach; marca; líder; gestão do conhecimento.

¹ Doutoranda do programa de pós-graduação Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, pesquisadora do grupo de pesquisa SIGMO. Email: gladysmprado@gmail.com. Brasil.

² Doutor e professor do programa de pós-graduação Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, coordenador do grupo de pesquisa SIGMO. Email: richard.perassi@ufsc.br. Brasil.



1. INTRODUÇÃO

O contexto social na gestão do conhecimento organizacional é fundamental, uma vez que são as pessoas que criarão e utilizarão os sistemas. O conhecimento em uma organização é resultado das interações que ocorrem no ambiente organizacional e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem (Fleury; Oliveira, 2012). Por tratar da aplicação de conhecimento em problemas recentemente descobertos ou novas situações, há a demanda de criação de novas soluções, isto é, aprendizagem. “A gestão do conhecimento precisa ver o conhecimento como algo que é ativamente construído em um ambiente social (Dalkir, 2005). A interação social é também uma dimensão chave para a aprendizagem, que é tema recorrente nas discussões sobre a gestão do conhecimento e o conhecimento organizacional (Angeloni, Steil, 2011; Nonaka, Krogh, Voelpel, 2006).

A partir da relação da GC com a aprendizagem e com o contexto social da organização, a liderança é um tema que emerge uma vez que pode influenciar nas relações dentro da organização. Soma-se a isso o aumento da demanda por profissionais qualificados e em paralelo a expectativa de crescimento rápido dentro das empresas, faz com que profissionais ainda em formação assumam uma posição de liderança, mesmo sem estarem aptos para isso.

O processo de liderança contém tarefas que abrangem influência, coordenação, orientação de atividades e organização das pessoas, conseguindo destas a dedicação necessária para o atingimento de metas e resultados para as empresas e instituições (Cilliers, 2011).

A necessidade constante que as organizações têm de desenvolver novos líderes para a condução de seus processos gera demanda para a pesquisa incansável do tema, considerando toda a complexidade que o mesmo exige. É um desafio e quase uma impossibilidade ensinar a liderança e desenvolver líderes pois o aprendizado está além do ensino. Vai além dos conceitos e necessita ser experienciado na prática real, com desafios reais (Robert, 2005).

Ao considerar estes desafios, propõe-se o estudo do *coaching*, uma prática que está amplamente disseminada no ambiente organizacional e que ao ser aplicado contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional, acelerando o atingimento de metas pessoais e organizacionais (Kampa-Kokesch, Anderson, 2001; Orenstein, 2007; Goldsmith, Lyons, 2012).

Dados os conceitos acima, propõe-se que haja uma proximidade entre os dois constructos e que possa haver um vínculo entre eles. Desta forma, o problema de pesquisa se estabelece com o questionamento: quais as marcas que evidenciam vínculos entre *coaching* e o processo de liderança? Para responder a esta questão foi realizada uma pesquisa sistemática na base de dados científica *Scielo*, entre os anos 2006 e 2016.

O presente artigo tem como objetivo verificar quais marcas que evidenciam o vínculo entre *coaching* e o processo de liderança, entendendo-se como marcas de *coaching* as atitudes e práticas orientadoras e transformadoras por meio da relação de confiança no processo de liderança. Tema relevante pela complexidade e diversidade dos conceitos liderança e *coaching*.

Além do objetivo de responder à questão de pesquisa, pretende-se identificar os conceitos de liderança que são abordados pelos estudos selecionados.

A estrutura do artigo considera cinco partes distintas: introdução, fundamentação teórica, metodologia, análise e discussão dos resultados e conclusão. Na introdução se apresentam a delimitação do tema, a problemática envolvida, a justificativa de pesquisa e os objetivos. A fundamentação teórica apresenta os conceitos de referência para este estudo. A metodologia descreve os passos seguidos para a revisão sistemática. A análise e discussão dos resultados apresenta a os resultados obtidos com base nos artigos pesquisados, apresentando assim as respostas para os objetivos propostos. Por fim, apresenta-se a conclusão com as considerações sobre os objetivos específicos e os aprendizados obtidos nesta pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os conceitos descritos a seguir fundamentam cada um dos temas pesquisados: marca, liderança e *coaching*. Nesta sessão são utilizados conceitos de autores de referência de cada tema pesquisado, além dos artigos encontrados na busca sistemática.

2.1. MARCA

A marca é entendida como um conjunto de sinais ou elementos que se apresentam e são percebidos pelo espectador. É importante destacar que para ser considerado como marca esse conjunto expressivo deve representar o objeto, pessoa, lugar ou, neste caso a área de estudo que está ausente. Pode-se dizer que as marcas são signos ou representações (Miranda, 2012). Elas devem trazer em si um significado explícito ou subentendido, e assim nomear um objeto, de forma que identifiquem o objeto nomeado. Os sinais podem ser objetivos ou subjetivos, sonoros, visuais, imagético, ortográficos (Miranda, 2012; Perassi, 2001), ou expressados por meio de comportamentos. Podem ainda ser observados explicitamente ou percebidos de forma implícita. Miranda (2012) e Perassi (2001) trabalham ainda para a disseminação de um conceito de marca mais amplo, extrapolando o viés comercial como é mais utilizado.

O conceito de marca aqui vem contribuir na identificação de características que evidenciam uma relação ou não entre o exercício de liderança e *coaching*. De acordo com o

contexto, a marca é intuída como signo econômico, político, cultural, pessoal, artístico, profissional, conceitual ou social. Neste estudo, a marca estará representada por atitudes e práticas orientadoras e transformadoras por meio da relação de confiança, característica de *coaching*, e que são comuns aos líderes ao exercerem a sua tarefa na relação com seus liderados.

2.2. LIDERANÇA

Este estudo entende a liderança basicamente como um processo. Para Day (2014) a liderança é um processo dinâmico. Ela engloba vários indivíduos e inclui uma diversidade de fatores interpessoais. Este nível de análise inclui os mecanismos sociais, como habilidades, experiência, aprendizado, personalidade e autodesenvolvimento, e o desenvolvimento de uma liderança autêntica.

A liderança é vista também como um processo complexo e que tem múltiplas dimensões. É um evento de transação que ocorre entre o líder e seus seguidores/liderados; é um processo, pois implica que um líder afete e seja afetado por seus seguidores e é um evento interativo. Isto é, quatro características são apontadas pelo autor para descrever a liderança: é um processo, envolve influência, ocorre dentro de um contexto de grupo e envolve a realização de objetivos (Northouse, 2004).

Além das características descritas acima, existem diferentes conceitos e abordagens de liderança, que se relacionam principalmente a forma como são realizados os processos de influência e atingimento de objetivos. São abordagens de liderança: situacional, transformacional, carismática (Northouse, 2004), servidora e autêntica (Avolio, Gardner, 2005).

A liderança situacional tem em sua essência a premissa de que situações diferentes exigem diferentes estilos de liderança. Um líder eficaz é aquele que se adapta às diferentes demandas e situações; foca-se na situação em que o grupo se encontra e nas características dos liderados. Nesta teoria os líderes têm a capacidade de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades da situação e dos liderados (Northouse, 2004). Este autor diferencia liderança carismática de liderança transformacional, uma vez que o líder pode ser carismático e inspirar seus seguidores, sem necessariamente gerar transformação pessoal nos mesmos. A liderança transformacional é definida pelo mesmo autor como aquela em que o indivíduo se envolve com os outros e cria uma conexão que eleva o nível de motivação e moral. É mais do que uma relação de troca. O líder estimula seus liderados a se transformarem em algo maior e melhor. Líder e liderado se transformam através do engajamento numa causa alinhada com suas motivações interiores, valores e moral, pois esta abordagem baseia-se em valores universais. A liderança

transformacional trabalha para o bem do todo, não somente do indivíduo ou da organização. Um exemplo de líder transformacional é Gandhi, que inspira e estimula as pessoas a serem melhores.

As abordagens da liderança servidora, liderança espiritual e liderança autêntica têm em comum a questão ética, isto é, que considera valores morais em sua definição de liderança (Northouse, 2004). Embora sejam conceitos diferentes de liderança, é possível perceber os sinais que marcam a valorização das pessoas presente em todos eles. Os modelos são marcados pela preocupação em liderar, levando em consideração a necessidade ou o perfil do liderado, ou do seguidor. No caso das lideranças transformacional, servidora e situacional, a marca que se expressa é o objetivo de auxiliar o outro dentro de sua necessidade para se atingir um objetivo comum. E atingir objetivos é uma das características que descrevem os processos de *coaching*.

2.3. COACHING

A atividade de *coaching* é baseada na adoção e na aplicação de uma metodologia, cujos recursos e ações devem desbloquear o potencial das pessoas e maximizar seus resultados (Whitmore, 2012). Mais do que ensinar, o profissional coach tem como premissa despertar o aprendizado do cliente ou coachee – é um processo desenvolvido de dentro para fora. O sucesso de um processo de *coaching* é considerado quando o coachee desenvolve novos conhecimentos, habilidades e atitudes, e evidencia uma boa aplicação na vida prática, obtendo resultados satisfatórios que possam ser observados e mensurados por ele e por pessoas a sua volta (Flaherty, 2010; Witherspoon, White, 1996; Kampa-Kokesch, Anderson, 2001; Abracoaching, 2012; Goldsmith, Lyons, 2012; Whitmore, 2012).

Pode se dizer que este método de desenvolvimento impacta diretamente na produção de novos conhecimentos, habilidade e atitudes, que só serão consideradas aprendidas caso sejam aplicadas e obtenham o resultado esperado. Além disso, para desenvolver estas novas competências é importante estabelecer uma relação consistente e de confiança entre o profissional coach e seus clientes coachees (Flaherty, 2010).

No processo de *coaching*, é desenvolvido um trabalho conjunto baseado em um relacionamento de confiança e confidencialidade, com proposição de metas que, uma vez atingidas, promovem melhorias no desempenho pessoal e profissional do cliente. Além disso, o sucesso profissional também implica em mais satisfação pessoal e melhorias para o seu ambiente de atuação. O coach não tem nenhuma autoridade direta sobre o profissional cliente, e é estabelecido um relacionamento que pode durar alguns meses, um ano ou mais, constituindo

um processo que, sendo bem-sucedido, promove aprendizagem em questões interpessoais e intrapessoal (Witherspoon, White, 1996; Kampa-Kokesch, Anderson, 2001; Whitmore, 2012; Goldsmith, Lyons, 2012).

A orientação em *coaching* pode ocorrer em diferentes áreas: empresas, instituições educacionais, órgãos públicos, organizações não governamentais (ONGs) e, também, junto aos profissionais liberais ou esportistas, sendo especialmente útil no desenvolvimento de líderes (Kampa-Kokesch, Anderson, 2001; Witherspoon, White, 1996; Abracoaching, 2012).

Isto posto, pode-se considerar como características de *coaching* a orientação e transformação (pessoal/profissional) por meio de uma relação de confiança, papel este que pode ser exercido pela liderança.

3. METODOLOGIA

A natureza desta pesquisa foi qualitativa, exploratória e descritiva (Meridam, 1998). A pesquisa exploratória descritiva se propõe a investigar os fatos e documentos, descrevendo os estudos realizados e seus resultados. A pesquisa bibliográfica busca construir suas proposições e conclusões em evidências que serão fundamentadas nos trabalhos teóricos e empíricos de outros autores (Motta-Roth, Hendges, 2010).

O método utilizado neste estudo, foi a revisão bibliográfica sistemática que “permite a síntese de múltiplos estudos publicados e possibilita conclusões gerais a respeito de uma particular área de estudo” (Mendes, Silveira, Galvão, 2008, p. 759). O objetivo desse método é reunir e sintetizar resultados de pesquisas sobre um tema ou questão específico. Os autores propõem seis fases para a realização da revisão: 1ª Fase: elaboração da pergunta norteadora; 2ª Fase: busca ou amostragem na literatura; 3ª Fase: coleta de dados; 4ª Fase: análise crítica dos estudos incluídos; 5ª Fase: discussão dos resultados e 6ª Fase: apresentação da revisão sistemática.

Este estudo segue esta proposta, é uma pesquisa planejada e pretende responder a pergunta: quais marcas evidenciam vínculos entre *coaching* e o exercício da liderança? Para responder à questão, utilizou-se métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar, analisar e avaliar de forma crítica os estudos pertinentes ao tema (Botelho, Cunha, Macedo, 2011). Nas 2ª e 3ª fases, de identificação e coleta dos dados, foram pesquisados os artigos entre 2006 e 2016, na base de dados científica digital *Scielo*, e que continham as expressões: “*Coaching*” e “*Leader**”. A busca pelas expressões foi feita em “todos os índices”,

restringindo-se os idiomas Inglês e Português. Obteve-se 14 artigos relacionados à questão pesquisada, sendo todos estudos empíricos.

A análise qualitativa dos dados, 4ª fase, foi feita com base em uma matriz com as seguintes categorias: conceito de liderança utilizado nos estudos, o uso de coaching abordado direta ou indiretamente pelos autores e as marcas indicativas de atitudes e práticas orientadoras e transformadoras por meio da relação de confiança. A 5ª fase é a discussão dos principais resultados na pesquisa em si. É a fase na qual o revisor embasado nos resultados da avaliação crítica das pesquisas analisadas faz a comparação com o conhecimento teórico, a identificação de conclusões e implicações resultantes da revisão integrativa. A 6ª fase consiste em elaborar um documento que contemple a descrição das etapas realizadas pelo revisor e os principais resultados que foram evidenciados na análise dos estudos abarcados (Mendes, Silveira, Galvão, 2008). São apresentados a seguir os resultados obtidos nesta revisão.

4. ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise se estabeleceu primeiro com base nas categorias definidas acima e discute-se aqui os conceitos de liderança e as marcas identificadas nos estudos.

4.1. CONCEITOS DE LIDERANÇA

Com relação à liderança encontrou-se diferentes conceitos. E somente em alguns dos artigos havia a conceituação da abordagem utilizada. Houve uma predominância nas abordagens humanistas citadas acima: situacional (Cardoso, Ramos, D'innocenzo, 2011; Thon, et al, 2012; Costa, Samulski, Costa, 2009); transformacional e carismática (Gomes, Cruz, 2006; Cilliers, 2012); e a liderança servidora, espiritual e/ou autêntica apareceu nos estudos como indicada para trabalhar na linha da psicologia positiva (Du Plessis, Wakelin, Nel, 2015; Cilliers, 2012).

Foi possível notar que os conceitos nem sempre são claramente definidos. Há artigos que apresentam uma lista de conceitos, sem destacar qual deles será usado como fundamento para o estudo. Um exemplo encontrado foi da liderança transformacional e carismática que foram apresentadas por Gomes e Cruz (2006) e Cilliers (2012) como sendo a mesma, diferente do proposto por Northouse (2004).

As pesquisas realizadas na área do esporte, trouxeram uma nova abordagem, o modelo Multidimensional de liderança no esporte de Chelladurai, que parece estar alinhado com a liderança situacional (Thon, et. al., 2012; Costa, Samulski, Costa, 2009; Moraes, et. al. 2010).

Thon et. al., (2012) afirma que este modelo tem se destacado por postular que a efetividade do líder esportivo pode ser impactada e variar de acordo com as características dos atletas e dos limites de cada circunstância.

Outra abordagem encontrada foi a liderança positiva, em que o foco é o bem-estar e os pontos fortes do indivíduo, bem como, desenvolvê-lo para lidar de forma eficaz com a mudança, os desafios e problemas da organização. A liderança positiva consiste em uma abordagem que se baseia nos pontos fortes, em uma perspectiva positiva, com valorização e reconhecimento. São considerados líderes positivos aqueles que influenciam os seus seguidores de forma positiva, aumentando o seu envolvimento e bem-estar (Nel, Stander, Latif, 2015).

4.2. MARCAS DO VÍNCULO ENTRE *COACHING* E LIDERANÇA

Esta categoria de análise visa responder à pergunta de pesquisa: quais são as marcas que evidenciam vínculos entre *coaching* e o processo de liderança? Entendendo-se como marcas de *coaching* atitudes e práticas orientadoras e transformadoras por meio da relação de confiança no processo de liderança. Pesquisou-se pela existência de uma relação de confiança entre líder e liderado e o foco do líder em orientar e conduzir as pessoas para algum objetivo. Na busca por esta resposta são descritos os sinais indicativos encontrados.

4.2.1. A relação de confiança entre líder e liderado

Embora os artigos sejam de diferentes áreas e contextos de atuação da liderança como esporte (Thon, et al, 2012; Costa, Samulski, Costa, 2009; Gomes; Cruz, 2006, Dove, et al. 2016; Moraes, et al. 2010), saúde (Cilliers, Terblanche, 2010; Cardoso, Ramos, D'innocenzo, 2011; 2014), organizações privadas e públicas de diferentes ramos (Cilliers, 2011; 2012; Du Plessis, Wakelin, Nel, 2015; Nel, Stander, Latif, 2015; Steyn, Cilliers, 2016), e atividade religiosa (Smit, 2015), há uma característica comum. Os estilos de liderança encontrados nos textos, mesmo que de forma indireta são considerados estilos humanistas, isto é, com foco na pessoa. O que indica uma relação humanizada entre líder e liderado. Ao destacar a relação existente, percebe-se que há coerência com a visão de Dalkir (2005) a respeito da gestão do conhecimento e da importância do meio social para seu desenvolvimento. Estes estilos de liderança parecem, pelo que foi observado no estudo, incentivar um ambiente propício as interações, trocas e desenvolvimento pessoal e institucional.

A existência de uma relação de confiança entre líder e liderado são abordadas como importante. O relacionamento de confiança é necessário entre o líder e seus liderados para que as ações e intervenções gerem resultados (Du Plessis, Wakelin, Nel, 2015; Thon, et. al., 2012).

É importante evidenciar a efetividade da liderança exercida pelo treinador sobre o seu grupo, já que a intervenção pontual do treinador durante um intervalo, ou mesmo no decorrer “de uma partida exige uma forte relação de confiança junto ao esportista, o que pode se apresentar como um dos fatores determinantes para o sucesso” (Costa, Samulski Costa, 2009, p. 186).

Habilidades como comunicação, feedback, ouvir atentamente, exercer influência e exercer poder, orientar, acompanhar e esclarecer são habilidades que nem todo líder desenvolve, mas essenciais no dia-a-dia da liderança (Cardoso, Ramos, D’innocenzo, 2011; 2014). Os líderes servidores influenciam as outras pessoas por meio da construção de relações de confiança; eles demonstram uma atitude altruísta (Du Plessis, Wakelin, Nel, 2015). O papel do líder, nestas descrições se destaca como um ativista do conhecimento, onde atua diretamente no uso dos ativos intangíveis, estimulando e promovendo a gestão do conhecimento na organização (Nonaka, Krogh, Voelpel, 2006).

Cilliers (2012) apresenta uma situação em que não obteve sucesso no processo de *coaching*, e conseqüentemente de liderança dentro do conceito humanista. Ao trabalhar com executivos que sofriam de alexitimia, dificuldade de expressar e identificar sentimentos e emoções, não foi possível estabelecer uma relação baseada na confiança e vinculação entre coachee e coach, não criando o ambiente propício para o desenvolvimento de novos comportamentos, em especial de gestão de pessoas. Estes profissionais tinham também dificuldades em liderar suas equipes, embora alcançassem resultados.

Dois estudos destacaram que em algumas situações é necessária uma postura mais autoritária do treinador, quando a situação exige, seja pela (i)maturidade dos atletas, ou pelo estilo e exigência do campeonato, ainda assim, é na relação pessoal com os atletas que eles deveriam escolher a melhor postura a adotar (Thon, et al., 2012; Costa, Samulski, Costa, 2009). Ao observar a forma de comunicação e relação pessoal estabelecida entre atleta e treinadores seniores percebe-se que há uma interação positiva dentro das competições, e sempre que necessário, ocorre também nas necessidades pontuais e de vida particular. As participações vão desde ouvir, até atuar diretamente na solução do problema (Gomes, Cruz, 2006). Nel, Stander e Latif (2015) entendem que a liderança é uma questão de (na relação) descobrir a energia positiva em cada pessoa.

A visão da liderança nas abordagens humanistas está diretamente relacionada às habilidades emocionais, pois é na relação com as pessoas que os resultados das organizações aparecem (Cilliers, Terblanche, 2010; Cilliers, 2011; 2012; Du Plessis, Wakelin, Nel, 2015). Há estudos que afirmam que as organizações devem integrar a metodologia de *coaching* de

liderança com intervenções de desenvolvimento de liderança para expor líderes a uma melhor consciência intrapessoal (Cilliers, Terblanche, 2010; Cilliers, 2011; 2012). Cillieres (2011) destaca ainda que apesar de alguns resultados positivos não encontrou estudos consistentes e suficientes que provem a eficácia do *coaching* de liderança e, neste estudo em especial, a psicologia positiva.

4.2.2. Foco do líder em orientar e conduzir as pessoas para algum objetivo

Foi encontrada esta definição de liderança “o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação” (Cardoso, Ramos, D’innocenzo, 2014, p. 67). No esporte alcançar os objetivos – vencer os jogos - é o objetivo do treinador. Espera-se que ele oriente e desenvolva o time para se comportarem técnica e emocionalmente de forma a vencer jogos e campeonatos (Thon, et al, 2012; Costa, Samulski, Costa, 2009; Gomes, Cruz, 2006, Moraes et. al, 2010). Thon et al afirma que “conhecendo o comportamento adotado pelo treinador e a preferência dos atletas por seu comportamento, suas ações poderão ser otimizadas, aumentando suas possibilidades de resultados mais eficazes” (2012, p. 528). Cardoso, Ramos e D’innocenzo afirmam que “a essência do *coaching* é o desenvolvimento das competências para alcance das metas” (2011, p. 732).

Percebe-se que há um interesse especial nos estudos em verificar o quanto o comportamento do líder obtém resultados para a organização e gera um melhor desempenho do trabalho, ao mesmo tempo em que respeita e considera as pessoas além das tarefas em si (Thon, et al, 2012; Costa, Samulski, Costa, 2009; Gomes, Cruz, 2006; Cilliers, Terblanche, 2010; Cardoso, Ramos, D’innocenzo, 2011; 2014; Cilliers, 2011; 2012; Du Plessis, Wakelin, Nel, 2015; Nel, Stander, Latif, 2015). “O desenvolvimento das lideranças é a revitalização estratégica e instrumental para proporcionar habilidades e perspectivas aos gestores, para que se transformem em líderes-coaches de seus liderados-coachees, em busca de resultados concretos e melhoria contínua de desempenho” (Cardoso, Ramos, D’innocenzo, 2014, p. 67).

Nos estudos encontrados, o *coaching* foi indicado como uma ferramenta para o desenvolvimento de líderes, deixando-os mais preparados para o momento de mudança constante, uma característica da sociedade do conhecimento. Os artigos indicam o *coaching*, seja para o desenvolvimento de comportamentos dos líderes ao ampliar seu espectro de liderança e repertório comportamental, seja na melhoria da relação pessoal com os liderados e com seus pares.

5. CONCLUSÃO

O conhecimento sobre as marcas no vínculo entre *coaching* e os processos de liderança foram encontrados e os objetivos do trabalho foram alcançados. Os conceitos descrevem formas interessantes de gerar e disseminar o conhecimento nas organizações, já que falam, direta e indiretamente, sobre orientar a transformação por meio da relação de confiança.

Para que ocorra a gestão do conhecimento um dos passos importantes é que o conhecimento passe do indivíduo para o grupo e, na sequência para organização. Isto só é possível em um contexto organizacional favorável para a construção de relacionamentos e trocas de experiência. São fatores presentes nestes contextos a permissão da construção de novos conhecimentos; os ativistas de conhecimento e a visão estratégica de conhecimento; a forma organizacional (hierarquia e/ou heterarquia); a liderança e a estratégia de conhecimento da organização. Estes fatores são relevantes e em especial impactam um no outro, sendo difícil analisar um deles sem que o outros influenciem a análise (Nonaka, Krogh, Voelpel, 2006). Há um fator, contudo que parece ter um impacto maior: a liderança.

Os conceitos de liderança citados ou descritos nos estudos selecionados na revisão sistemática evidenciam o vínculo do *coaching* presente nas teorias da liderança humanistas, como são as abordagens da liderança autêntica, transformacional, carismática, servidora, ética e espiritual. São abordagens que valorizam a relação entre líder e liderado, e tem uma consideração pelos valores e pela ética da relação estabelecida.

As lideranças são, muitas vezes os principais ativistas do conhecimento, que estimulam os grupos a saírem do status quo. Ao encorajar abertamente os indivíduos a realizar reuniões, a compartilhar o que sabem e a aceitar a responsabilidade de fazer mudanças nos procedimentos, nas rotinas, nos produtos e por que não, na estrutura da organização, os líderes não apenas apoiam o aprendizado, como orientam toda a organização para criar conhecimentos. Eles influenciam também uma estrutura que pode utilizar o conhecimento como um sistema estratégico para a organização. Que em conjunto com o sistema de negócio e de projeto, se for o caso, constituirão o diferencial competitivo da organização.

Pode-se também explorar o conceito de marca de forma mais ampla, e disseminar um conceito que por vezes é utilizado somente com o viés comercial. Neste estudo foram encontradas marcas que demonstram vínculos entre *coaching* e o processo de liderança. Com destaque para a relação de confiança e a busca por um objetivo comum. Os estudos apresentaram em sua maioria atitudes e práticas orientadoras e transformadoras por meio da relação entre líder e liderado, com ênfase em uma relação humanizada entre eles.

Quanto às marcas, foi possível identificar em mais de um artigo que há uma relação de confiança entre líder e liderado e existe no *coaching* e no líder o foco em orientar e conduzir as pessoas para algum objetivo, inclusive de transformação pessoal. Os estudos indicam que sem a relação de confiança, alguns dos resultados não seriam alcançados.

O *coaching* por sua vez, aparece de formas diferentes e em áreas de atuação distintas, mas tem como marca constante o objetivo de trazer melhores resultados por meio da transformação pessoal e mudança comportamental. O número de artigos encontrados nesta busca mostra que há poucas pesquisas acadêmicas sobre a relação dos temas *coaching* e liderança. Os estudos encontrados afirmam que precisam de mais pesquisas sobre o tema para validar suas conclusões.

Como conclusão deste estudo, é possível dizer que o vínculo entre os processos de liderança e *coaching* existem. Identificou-se atitudes e práticas orientadoras para um resultado numa relação de confiança pessoal. A aplicabilidade do *coaching* no processo de liderança (na abordagem humanista) é evidente, e poderia ser conscientemente uma forma de interagir com os liderados ou um método para formar e desenvolver novos líderes, o que impacta na gestão o conhecimento dentro da organização. Dos 14 estudos analisados 9, apresentam resultados positivos ou favoráveis ao uso de *coaching* na gestão de pessoa.


Podem ser descritas como limitações deste estudo o reduzido número de artigos encontrados sobre o tema. Soma-se à restrição de textos, o fato de alguns dos autores terem conduzido mais de uma pesquisa, reduzindo a quantidade de pontos de vista analisados e a variedade de informações.

Como pesquisas futuras, sugere-se uma revisão sistemática em diferentes bases de dados para ampliar o conhecimento sobre o tema e sobre o impacto destes conceitos na criação, disseminação e reutilização do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o auxílio financeiro concedido no desenvolvimento deste trabalho da e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Santa Catarina (FAPESC) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

REFERÊNCIA

Angeloni, M.T.; Steil, A.V. (2011). Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Aprendizagem Organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares*. V.1. Curitiba: IBPEX, (pp.115-147). 

- Avolio, B. J.; Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, (V. 16, n.3, pp. 315–338).
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. A.; Macedo, M. (2011, May-Agust). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*. Belo Horizonte. (V5, N. 11. pp. 121-136).
- Cardoso, M. L. A. P.; Ramos, I. H.; D'innocenzo, M. (2011, July). Liderança *Coaching*: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Rev. esc. enferm. USP*, São Paulo. (v. 45, n. 3, pp. 730-737).
- _____. (2014, may) *Coaching* leadership: leaders' and followers' perception assessment questionnaires in nursing. Einstein (São Paulo), São Paulo. (v. 12, n. 1, pp. 66-74).
- Cilliers, F. (2011, January). Positive psychology leadership coaching experiences in a financial organisation. *SA j. ind. Psychol.*, Cape Town. (v. 37, n. 1).
- _____. (2012, January). Leadership coaching experiences of clients with Alexithymia. *SA j. ind. Psychol.*, Cape Town. (v.38, n.2).
- Cilliers, F.; Terblanche, L. (2010). The systems psychodynamic leadership coaching experiences of nursing managers. *Health SA Gesondheid (Online)*, Cape Town. (v. 15, n.1).
- Costa, I. T.; Samulski, D. M.; Costa, V. T. (2009, september). Análise do perfil de liderança dos treinadores das categorias de base do futebol brasileiro. *Rev. bras. educ. fís. esporte (Impr.)*, São Paulo. (v. 23, n. 3, pp. 185-194). <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-55092009000300001>.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Boston: Elsevier, 2005.
- Day, D.V. et al. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*. (v. 25. pp. 63–82).
- Dove, M.A.; Draper, C.E.; Taliep, M.S.; Gray, J. (2016). Transformation in cricket: the black African experience. *South African Journal of Sports Medicine*, (v. 28, n.1, pp. 17-22). <https://dx.doi.org/10.17159/2078-516x/2016/v28i1a479>
- Du Plessis, M.; Wakelin, Z.; Nel, P. (2015). The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership. *SA j. ind. Psychol.*, Cape Town, (v. 41, n. 1). <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1133>.

- Flaherty, J. (2010). *Coaching: desenvolvendo excelência pessoal e profissional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Gomes, A. R.; Cruz, J. F. (2006, April). Relação treinador-atleta e exercício da liderança no desporto: a percepção de treinadores de alta competição. *Estud. psicol.*, Natal, (v. 11, n. 1, pp. 5-15). <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2006000100002>.
- International Coach Federation. (2016, november). *História*. Disponível em: <<http://www.coachfederation.org>>. Idioma: Português.
- Kampa-Kokesch, S.; Anderson, M.Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal*, (v. 53, n. 4, pp. 205-228).
- Macedo, M. et al. (2010). *Gestão do conhecimento organizacional*. Florianópolis : Ed. da UFSC.
- Mendes, K. D. S.; Silveira, R. C. C. P.; Galvão, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Contexto Enfermagem*, Florianópolis, 2008 Out-Dez; 17(4): 758-64.
- Merriam. S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco (CA) : Jossey-Bass. 1998., p. 3-25.
- Miranda, M. B. (2012). Estudo de fatores do conhecimento da marca acadêmica como expressão de qualidade para a produção e comunicação de e-books na internet. [dissertação] Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, EGC/UFSC. Florianópolis: UFSC.
- Moraes, L. C. C. de A.; Medeiros Filho, E. S.; Lôbo, I. L. B; Silveira, D. R. da. (2010). Scale of coach behavior: version coach (ECT-T) and version athlete (ECT-A): what the coach says is confirmed by its athletes? *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, (v. 24, n.1, pp; 37-47). <https://dx.doi.org/10.1590/S1807-55092010000100004>.
- Motta-Roth, D.; Hendges, G. H. (2010). *Produção textual na universidade*. São Paulo: Parábola Editorial.
- Nel, T.; Stander, M. W.; Latif, J. (2015). Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. *SA j. ind. Psychol.*, Cape Town, (v. 41, n. 1, pp. 1-13). <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1243>.

- Nonaka, I.; Von Krogh, G.; Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, (v. 27, n. 8, pp. 1179-1208).
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. 3ª ed. Thousand Oaks: Sage.
- Orenstein, R.L. (2007). *Multidimensional executive coaching*. New York, Springer.
- Perassi, R. (2001). A visualidade das marcas institucionais e comerciais como campo de significação. [tese] Doutorado em Comunicação e Semiótica – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC. São Paulo: PUC.
- Robert, J. A. (2005, July) Leadership development: teaching versus learning. *Management Decision*. (Vol. 43, Iss: 7/8, pp. 1071 – 1077).
- Goldsmith, M.; Lyons. L.(org.) (2012). *Coaching: o exercício da liderança*. Rio de Janeiro : Elsevier.
- Smit, G. H. (2015). Pastoral ministry in a missional age: Towards a practical theological understanding of missional pastoral care. *Verbum Eccles*. (Online), Pretoria. (v. 36, n. 1, pp. 1-8). <http://dx.doi.org/10.4102/VE.V36I1.1382>.
- Steyn, M.; Cilliers, F. (2016). The systems psychodynamic experiences of organisational transformation amongst support staff. *SA Journal of Industrial Psychology*, (v. 42, n.1, pp. 1-10). <https://dx.doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1367>.
- Thon, R. A. et al. (2012). Estilo de liderança no contexto de treinadores de natação do Paraná. *Rev. bras. cineantropom. desempenho hum.*, Florianópolis. (v. 14, n. 5, pp. 527-534). <http://dx.doi.org/10.5007/1980-0037.2012v14n5p527>.
- Witherspoon, R.; White, R. P. (1996) Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal*, (v. 48, n. 2, pp. 124-133).
- Whitmore, J. (2012). *Coaching para aprimorar o desempenho: os princípios e a prática do coaching e da liderança*. São Paulo: Clio Editora.