

# Liderança é um Esporte de Contato

## O “Fator Acompanhamento” no Desenvolvimento de Líderes

**Marshall Goldsmith e Howard Morgan**

Liderança não é mais apenas para líderes. As maiores empresas começam a entender que alto desempenho sustentável exige um compromisso de toda a empresa com o desenvolvimento de líderes, e isso está fortemente alinhado aos objetivos organizacionais – um compromisso muito mais fácil de entender do que alcançar. As organizações devem encontrar maneiras desenvolver lideranças desde a direção superior, passando por todos os níveis. John P. Kotter (2004), professor aposentado da *Harvard Business School*, eloquentemente observou que, em última análise, isso significa que precisamos “criar 100 milhões de novos líderes” em toda a nossa sociedade.

Os especialistas organizacionais Paul Hersey e Kenneth Blanchard definiram liderança como “trabalhar com e através de outros para alcançar objetivos.” Muitas empresas estão intensificando o desafio de desenvolvimento de liderança e seus resultados são bastante tangíveis. Em um estudo sobre as 20 melhores empresas de desenvolvimento de liderança, Marc Efron e Robert Gandossy (2004) mostram que as empresas que se destacam no desenvolvimento de líderes tendem a alcançar uma maior rentabilidade no longo prazo.

Mas, por vezes, parece que há tantas abordagens para o desenvolvimento de liderança como há desenvolvedores de liderança. Uma ferramenta cada vez mais popular para o desenvolvimento de líderes é coaching executivo. O Hay Group, consultores de recursos humanos, informou que metade das 150 empresas pesquisadas, em 2002, disse que tinha aumentado o uso do coaching executivo, e 16 por cento relataram o uso coaches pela primeira vez. [NT: esses percentuais aumentaram significativamente desde então].

No entanto, mesmo “coaching executivo” é uma categoria ampla. Ao analisar uma série de livros sobre coaching, Dearlove e Crainer (2003) identificaram pelo menos três tipos de *coaching* executivo: coaching para mudança comportamental, coaching para ganhos de produtividade pessoal, e coaching motivacional. Nosso próximo livro, Goldsmith e Morgan (2004), inclui discussões sobre *cinco tipos* de coaching de liderança: estratégico, de mudança organizacional, de desenvolvimento de liderança, de planejamento pessoal/de vida, e comportamental.

Dado o ambiente econômico cada vez mais competitivo e o significativo capital humano e financeiro gasto em desenvolvimento de liderança, não é apenas justo, mas necessário que a alta direção das empresas se perguntem: *“Será que isso funciona? Se funciona, como faremos? Qual tipo de atividade de desenvolvimento tem maior impacto no aumento da eficácia dos executivos? Como nossos líderes podem alcançar mudanças positivas de comportamento a longo prazo?”*

Com reconhecido interesse próprio – o nosso trabalho é descrito no artigo citado de Dearlove e Crainer, frequentemente referenciado em revistas e artigos sobre coaching de liderança – queríamos ver se havia princípios consistentes de sucesso subjacentes a estas diferentes abordagens de desenvolvimento de liderança.

Revisamos programas de desenvolvimento de liderança em oito grandes corporações. Embora todas as oito tivessem os mesmos objetivos gerais – para determinar os comportamentos desejados para os líderes em suas organizações e para ajudar os líderes a aumentar a sua eficácia, alinhando suas práticas com estes comportamentos desejados – elas usavam diferentes metodologias de desenvolvimento de liderança: formação externa versus coaching interno, curta duração versus longa duração, coaches internos versus externos, e formação tradicional em sala de aula versus treinamento em serviço.

Ao invés de apenas avaliar a “felicidade dos participantes” no final de um programa, cada uma dessas oito empresas mediam o aumento percebido na eficácia da liderança dos participantes ao longo do tempo. Porém, o “aumento da eficácia” não era avaliado pelos participantes dos programas de desenvolvimento; eram avaliados por colegas de trabalho pré-selecionados e superiores interessados.

Repetidamente, uma variável surgiu como central para se alcançar mudanças positivas de longo prazo: *a interação contínua dos participantes com colegas*, que lhes faziam um acompanhamento após o treinamento. Líderes que discutiram suas prioridades de melhoria com seus colegas de trabalho, e, em seguida, foram por estes acompanhados regularmente, mostraram melhoria surpreendente. Líderes que não tiveram um diálogo permanente com os colegas mostraram melhoria pouco acima da que seria obtida ao acaso. Isto se verificou com líderes que tiveram um coach externo, um coach interno, ou nenhum coach. E também no caso dos participantes terem ido a um programa de treinamento de cinco dias, de um dia, ou não terem participado de programa de treinamento algum.

### ***O desenvolvimento de líderes — concluímos — é um esporte de contato.***

#### ***Oito Abordagens***

As oito empresas cujos programas de desenvolvimento de liderança estudamos foram retiradas de nossa lista de clientes dos últimos 16 anos. Embora todas sejam grandes corporações, cada uma está em um setor diferente e cada uma enfrenta pressões competitivas muito diferentes.

Cada empresa molda a sua abordagem de desenvolvimento de liderança para atender às suas necessidades específicas. Cinco das oito focam no desenvolvimento de líderes de alto potencial — entre 73 e 354 participantes estiveram envolvidos em seus programas. As outras três empresas incluíram quase todos os gestores (acima de nível médio), e envolveram entre 1.528 e 6.748 gestores. O grau de representação internacional variou entre as organizações.

Em duas empresas, quase todos os participantes eram americanos. Executivos não americanos eram quase a metade dos participantes do programa de uma das empresas. As outras cinco tinham níveis variados de participação internacional.

Algumas das empresas usavam a formação tradicional (em sala de aula) no seu esforço de desenvolvimento. Em cada uma dessas empresas, os líderes participam de um programa externo e recebem instruções sobre (1) quais são as características desejadas para líderes em suas organizações, (2) por que essas características são importantes, e (3) como os participantes podem alinhar melhor o seu próprio comportamento de liderança com o modelo desejado. Algumas empresas, por outro lado, utilizam treinamento contínuo, uma metodologia que não necessariamente envolve treinamento externo, mas se baseia em interação regular com um coach pessoal. Algumas empresas usam coaching e treinamento externos.

Junto com essas diferenças, havia pontos comuns entre os programas. Cada empresa tinha analisado os desafios que acreditavam que seus líderes teriam de enfrentar de forma uniforme a medida que o seu negócio evoluía. Cada uma tinha desenvolvido um perfil de comportamentos de liderança, aprovado pela administração superior. Depois de garantir que esses comportamentos desejados de liderança estavam alinhados com a visão e valores da empresa, cada empresa desenvolveu um processo de feedback 360 graus para ajudar seus líderes a entender o quanto o seu comportamento (na percepção dos colegas de trabalho) coincidia com o comportamento desejado para líderes da corporação. Todas as oito colocavam um conjunto de expectativas sobre os participantes.

Dos líderes em desenvolvimento era esperado:

- Analisar o seu feedback 360 graus com um coach interno ou externo.
- Identificar 1~3 áreas para melhoria.
- Discutir suas áreas de melhoria com 3~15 colegas de trabalho relevantes.
- Pedir sugestões a estes colegas sobre como aumentar a eficácia em suas áreas de melhoria.
- Fazer acompanhamento com estes colegas para obter ideias de melhoria.
- Pedir a estes colegas que completassem uma mini pesquisa confidencial — alguns meses após o início de seus programas.

Cada participante recebeu um resumo de sua mini pesquisa de feedback, completada por 3 a 15 colegas de trabalho. Os colegas foram convidados a avaliar a maior eficácia nos comportamentos selecionados, bem como o aumento (ou redução) global de eficácia na liderança dos participantes. Os colegas também foram convidados a mensurar o grau de acompanhamento que tiveram com o participante.

No total, foram coletadas mais de 86.000 respostas para os 11.480 gestores que participaram em atividades de desenvolvimento de liderança. Esta enorme base de dados nos deu a oportunidade de explorar os pontos de convergência e de diferenciação entre estes oito diferentes esforços de desenvolvimento de liderança.

## ***Toque Pessoal***

A conclusão geral, destilada do estudo de todos os programas, foi que *contato pessoal importa* – e importa muito.

Cinco das corporações usavam as mesmas metodologias de medição, enquanto três usavam uma abordagem um pouco diferente. Todas as oito empresas medem a frequência dos encontros e do acompanhamento dos gestores pelos colegas de trabalho e comparam esta medida com o aumento percebido na eficácia da liderança, conforme avaliado por colegas de trabalho em mini pesquisas. Cinco dessas empresas – um contratante de serviços aeroespaciais/defesa, uma empresa de bens de capital, uma fabricante de eletrônicos, uma empresa de serviços diversificados, e uma empresa de mídia – usaram uma escala de sete pontos, que ia de -3 a +3, para medir a mudança percebida na eficácia da liderança, e uma escala de cinco pontos para mensurar a intensidade do acompanhamento, variando entre o mínimo “Sem acompanhamento” e o máximo “Acompanhamento consistente ou regular”. Em seguida, foram comparados os dois conjuntos de medidas, plotando as pontuações de eficácia e de acompanhamento em gráficos.

As figuras 1-5, adiante, mostram os resultados nas cinco empresas acima, que, apesar de seus diferentes programas de desenvolvimento de liderança, utilizaram a mesma metodologia de medição. Esta comparação de “maçãs com maçãs” mostra fortes correlações em todas as cinco empresas entre o grau de acompanhamento e a mudança percebida na eficácia da liderança.

Nas figuras, o termo “mudança percebida” refere-se a percepção de mudança do colega de trabalho na eficácia da liderança dos líderes; por exemplo, uma classificação “3” indica que o colega de trabalho considerou que o líder ficou muito mais eficaz; uma classificação “0” indica nenhuma alteração na eficácia da liderança. “Percentual” refere-se à fração de entrevistados agrupados em torno de uma determinada classificação. Por exemplo, na Figura 1, entre 30 e 42 por cento dos entrevistados deram “0” – ou seja, não viram mudança alguma – nos líderes que “não fizeram acompanhamento”.

***A pesquisa mostra que liderança é uma relação — não entre o coach e o coachee, mas entre o líder e seus colegas. Ou seja, o engajamento mais importante na relação de liderança é do líder com seus colegas de trabalho — e não do coach com o executivo em treinamento.***

A maioria dos líderes neste estudo trabalham em empresas de conhecimento – onde o valor do produto ou serviço deriva cada vez menos da escala de produção e, usando a formulação de Peter Drucker, mais e mais da sua transformação e criação de informação para definir e resolver problemas. Ao discutir liderança com trabalhadores do conhecimento, Drucker disse: “O líder do passado sabia o que dizer. O líder do futuro sabe como perguntar”. Nosso estudo mostra que os líderes que regularmente pedem informações são vistos como cada vez mais eficazes. Os líderes que não fazem acompanhamento de sua liderança são não necessariamente líderes ruins – eles simplesmente não são vistos como ficando melhores.

## ***Peça e Receba***

De certa forma, o nosso trabalho reforça a aprendizagem advinda dos estudos de Hawthorne, realizados por Elton Mayo, há quase 80 anos. Ou seja, nosso estudo mostra que quando os

colegas de trabalho estão envolvidos no desenvolvimento da liderança, os líderes a quem estão ajudando são percebidos como se tornando mais eficazes. Líderes que pedem informação e fazem acompanhamento para ver se está havendo progresso são vistos como pessoas que se importam. Os colegas de trabalho bem que podem inferir que os líderes que não respondem às informações recebidas (feedback) não se importam muito.

Figura 1: Meus Colegas NÃO Fizeram Acompanhamento

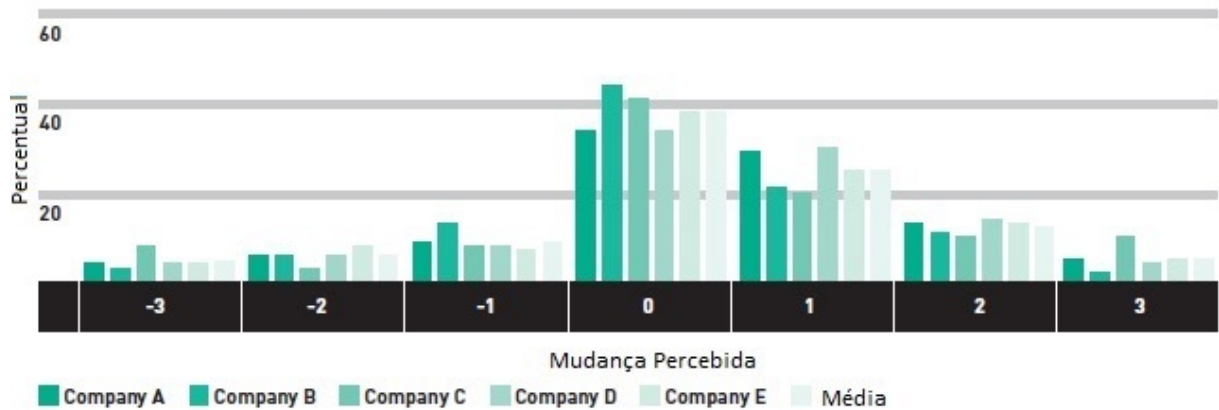


Figura 2: Meus Colegas Fizeram POUCO Acompanhamento

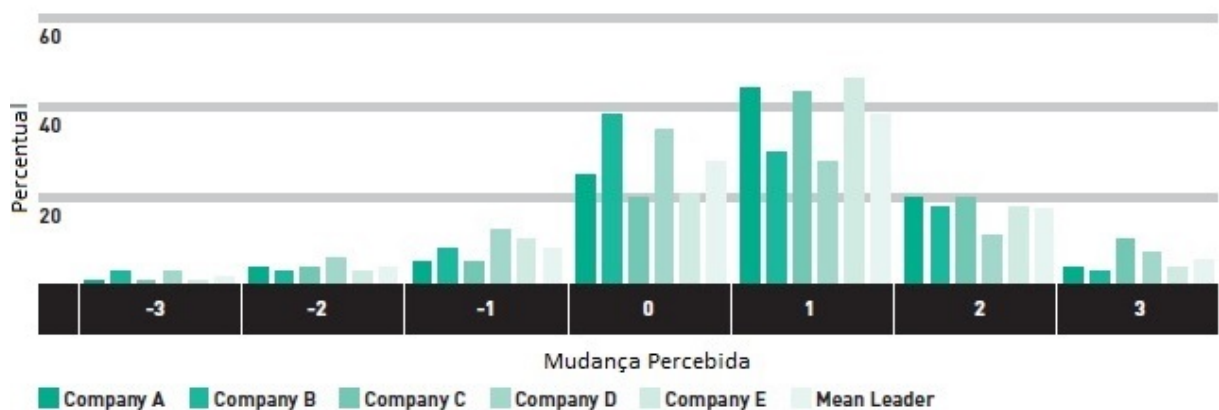


Figura 3: Meus Colegas Fizeram ALGUM Acompanhamento

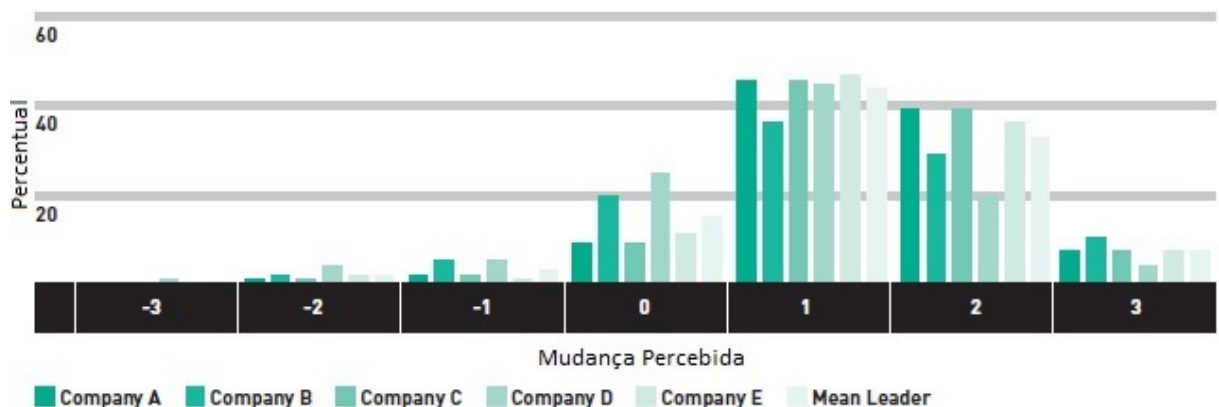


Figura 4: Meus Colegas Fizeram Acompanhamento FREQUENTE

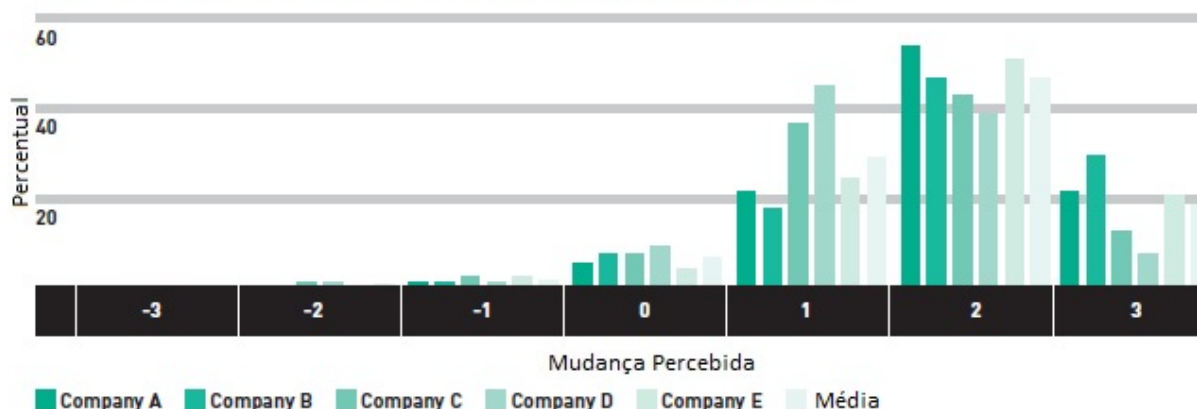
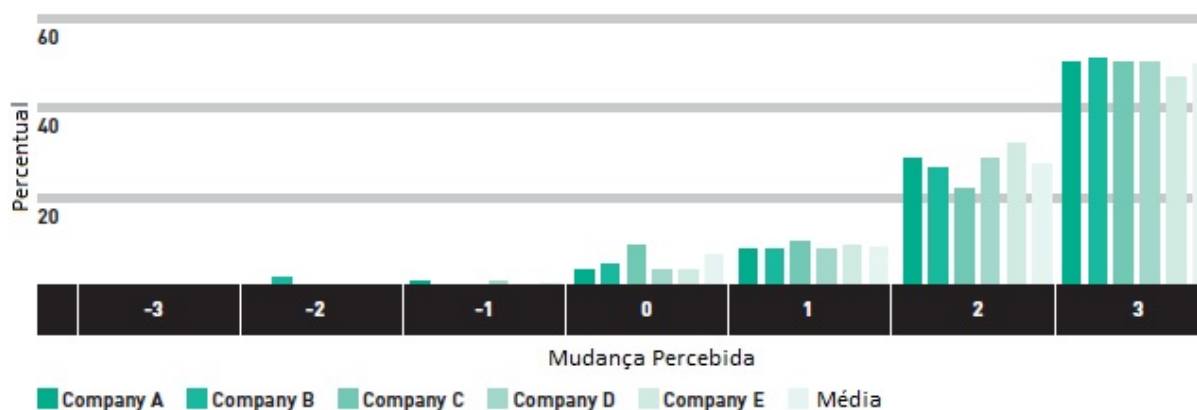


Figura 5: Meus Colegas Fizeram Acompanhamento PERIÓDICO | CONSISTENTE



Historicamente, tem-se dado muita importância a eventos. O evento pode ser um programa de treinamento, uma palestra motivacional, ou uma reunião executiva externa. A experiência das oito empresas estudadas indica que o processo de desenvolvimento de liderança ocorre ao longo do tempo, não é uma inspiração ou transformação que ocorre após um simples evento.

O exercício físico proporciona uma analogia útil. Imagine pessoas fora de forma sentadas em uma sala ouvindo palestras sobre a importância do exercício físico, sem no entanto praticar exercício algum. *Quantas dessas pessoas ainda estarão fora de forma um ano depois?* A boa forma física não decorre da compreensão da teoria dos exercícios, mas da sua prática efetiva. Como disse Arnold Schwarzenegger: “Ninguém jamais ganhou músculos só me observando exercitar!” Assim, também, é o desenvolvimento de liderança. Drucker, Hersey e Blanchard destacam que liderança envolve uma relação de dependência com os colegas de trabalho visando alcançar objetivos. Quem melhor do que esses mesmos colegas de trabalho podem ajudar o líder a aumentar a sua eficácia?

Na verdade, o coach executivo atua, em muitos aspectos, como um *personal trainer*. O papel do coach é o de “lembrar” à pessoa sendo treinada para fazer o que ele ou ela sabe que deve ser feito. Bons coaches pessoais passam muito mais tempo questionando o cliente do

que expondo alguma teoria. O mesmo parece ser verdade com o desenvolvimento de liderança. A maioria dos líderes já sabe o que fazer. Eles leram os mesmos livros e escutaram os mesmos gurus. Por isso, a nossa conclusão central, a partir desta pesquisa, é: para a maioria dos líderes, o grande desafio é não compreender a prática da liderança, mas praticar a sua compreensão de liderança.

Além da descoberta básica – o acompanhamento é importante – várias outras conclusões surgem de nossa pesquisa. Por exemplo, a pesquisa indica que o “fator acompanhamento” correlaciona-se com a melhoria da eficácia da liderança entre executivos (norte) americanos e não americanos.

Com as empresas se globalizando, muitos executivos discutem as questões de diferenças culturais entre seus executivos e funcionários. Uma pesquisa recente envolvendo líderes de alto potencial de todo o mundo mostrou que a compreensão intercultural é percebida como sendo chave para a eficácia do líder global (Ver Goldsmith et al, 2003).

Nosso estudo abordou esta questão, no que afeta programas de desenvolvimento de liderança. Quase 10.000 dos entrevistados nas oito companhias analisadas – i.e., cerca de 12% da amostra de mini pesquisas – estão localizados fora dos Estados Unidos. Descobrimos que – para a mudança percebida na eficácia da liderança – o grau de acompanhamento foi tão fundamental no mercado internacional como no mercado doméstico. Isto é verdade tanto nas iniciativas de treinamento como nas de coaching.

Em uma das empresas, quase não havia diferenças de pontuação entre participantes na Europa, América Latina e América do Norte. O grupo com maior índice de melhoria foi o da Ásia. Ao analisar os resultados, a empresa determinou que os escores mais altos na Ásia foram mais em função da gestão local dedicada do que de diferenças culturais, apoiando a correlação entre uma liderança rica em contato e a percepção de sua eficácia.

Essa conclusão acerca do acompanhamento viola pressupostos de que diferentes culturas têm diferentes níveis de receptividade a conversas íntimas sobre comportamentos no local de trabalho. Mas o princípio de universalidade do acompanhamento não implica em universalidade na sua aplicação. Líderes aprendem com pessoas em seu próprio ambiente, especialmente em um contexto transcultural.

De fato, uma pesquisa do Centro de Liderança Criativa, em Greensboro, Carolina do Norte, mostrou que “encorajar o feedback” e “aprender com aqueles que nos rodeiam” são centrais para o sucesso de líderes em ambientes transculturais.

Empresas com programas de desenvolvimento de liderança bem sucedidos incentivam seus executivos a adaptar o princípio universal de acompanhamento e a frequência de tais conversas para atender às necessidades específicas da cultura na qual eles trabalham. Apesar de outras diferenças culturais, parece não haver país no mundo onde os colegas de trabalho pensam: “Adoro quando você me pede feedback para, em seguida, me ignorar.”

### ***De Dentro e de Fora***

A interação entre o líder em desenvolvimento e os seus colegas não é a única conexão que conta. Também vital é o contato entre o líder e seu coach. E nosso terceiro maior achado é que tanto coaches internos como externos podem fazer uma diferença positiva.

Um dos motivos de o coaching poder ser tão eficaz é que ele pode inspirar os líderes a fazer o acompanhamento com seus colegas. Uma das empresas encontrou uma forte correlação positiva entre o número de vezes que o coach fez o acompanhamento com o cliente e o número de vezes que o cliente fez o acompanhamento com colegas de trabalho.

O coach, contudo, não tem que fazer parte da empresa. Esta conclusão foi facilmente perceptível quando comparamos duas empresas com composição distinta das equipes de coaches. Tanto os coaches internos como os externos produziram aumentos positivos significativos a longo prazo na eficácia da liderança percebida.

Dada a aparente facilidade de acesso aos coaches internos, as empresas podem naturalmente usar este achado para justificar o uso do “pessoal de casa”. Mas há pelo menos três variáveis importantes a considerar na utilização de um coach interno de RH: tempo, credibilidade e confidencialidade.

Em muitas organizações, os coaches internos não são têm o tempo necessário para a interação permanente com as pessoas que eles estão assistindo. Em alguns casos, eles podem não parecer tão bons especialistas em desenvolvimento quanto o “pessoal de fora”. Em outros casos, especialmente aqueles que envolvem pessoal de RH com múltiplos papéis, pode haver conflito de interesses entre as responsabilidades de um profissional como coach e como avaliador. Se essas percepções existem, então coaches externos podem muito bem ser preferíveis a coaches internos.

Com algumas providências preliminares, os coaches internos podem superar esses obstáculos. Em uma das empresas, para os coaches da equipe de RH (1) foi dado tempo suficiente para trabalhar com os seus coachees; (2) o coaching foi tratado como uma parte importante da responsabilidade desses profissionais para com a empresa e não como “tarefa eventual” – no caso de terem interesse; e (3) aos coachees foi dado escolher – dentre os coaches internos – aquele/a que cada um considerasse mais competente. Por fim, (4) cada coach interno trabalhava com um líder de uma divisão diferente do negócio.

Ademais, (5) foi assegurado aos coachees que este processo era de desenvolvimento de potencial, não de avaliação. Como resultado deste processo de triagem minuciosa, a satisfação do cliente com coaches internos foi alta e os resultados alcançados pelos coaches internos (como avaliado por colegas de trabalho) foram muito positivos.

De dentro ou de fora, descobrimos que na relação coach-líder isso não foi um fator limitante. Nossa quarta conclusão foi de que tanto o feedback quanto o coaching funcionam igualmente bem por telefone e pessoalmente.

Intuitivamente, pode-se acreditar que feedback e coaching sejam atividades muito “pessoais” e, assim, se fazem melhor pessoalmente do que por telefone. No entanto, os casos que analisamos não suportam esta suposição. Uma empresa realizou quase todo o feedback por telefone, mesmo assim obteve índices de “aumento de eficácia” quase idênticos aos de outra organização, cujo feedback foi todo realizado pessoalmente.

Além disso, todas as empresas que utilizaram apenas coaches externos do modo semelhante encontraram pouca diferença entre coaching por telefone e coaching presencial. Essas empresas se certificaram que cada coach tivesse pelo menos duas reuniões presenciais com cada cliente/ coachee. Alguns coaches fizeram isso em grande parte pessoalmente, enquanto outros interagiram principalmente por telefone. Não houve indicação clara de que um ou outro método de treinamento fosse mais eficaz do que o outro.



Embora sistemas sofisticados – envolvendo uma combinação de e-mails, intranets, extranets, e conectividade móvel – estejam disponíveis, o acompanhamento não precisa ser caro. Coaches internos podem fazer chamadas de acompanhamento. Os sistemas informatizados podem enviar “lembretes” e dar sugestões para o processo em curso. Não importa como, fazer o acompanhamento é condição *sine qua non* para o desenvolvimento eficaz da liderança. Muitas empresas gastam milhões de dólares com o “programa do ano”, mas gastam quase nada com acompanhamento e reforço.

As empresas então devem avaliar a eficácia de suas iniciativas de desenvolvimento de liderança, e não apenas a satisfação dos funcionários participantes. Os resultados deste estudo indicam que os participantes apresentam um maior nível de compromisso quando sabem que mini pesquisas e outros métodos para medir a eficácia do programa estão previstos para ser feitos após 3 a 15 meses. Esta providência de acompanhamento cria foco na mudança a longo prazo e maior responsabilidade pessoal.

### ***Contato contínuo com os colegas mostrou ser útil e eficaz — mesmo sem um programa formal.***

O sucesso de programas de desenvolvimento de liderança tem sido convencionalmente avaliado através da satisfação dos participantes. Esta métrica é pouco relevante. Entre as empresas que estudamos, praticamente todos os participantes saíram muito satisfeitos de seus programas – sendo a classificação média de satisfação, entre mais de 3.500 participantes, de 4,7 de um máximo de 5,0. Executivos amaram o treinamento, mas isso não comprova terem eles aplicado os novos conhecimentos ou melhorado o seu desempenho por causa deles.

### ***Aprender a Aprender***

Ainda mais importante: o contato continuado com os colegas acerca de questões de desenvolvimento é tão eficaz que pode ter sucesso mesmo sem um programa amplo e formal. Uma empresa produziu excelentes resultados, mesmo tendo seus líderes feito coaching completamente desconectado de qualquer outro programa. Na verdade, líderes que não têm coaches podem aprender com seus colegas de trabalho.

A chave para a mudança de comportamento é “aprender a aprender” com aqueles que nos rodeiam, e em seguida, modificar o nosso comportamento com base nas sugestões recebidas. Duas das empresas utilizaram processos de formação muito racionais e eficientes, e “lembretes” para ajudar os líderes a conseguir mudanças positivas (de longo prazo) na eficácia da liderança, sem o uso de coaches.

Se a organização ensinar o líder a se aproximar dos colegas de trabalho para ouvi-los, aprender, e se concentrar no seu desenvolvimento contínuo, tanto o líder como a organização irão se beneficiar. Afinal de contas, consultando os colegas, um líder demonstra compromisso com o seu desenvolvimento – i.e., uma determinação para ser um líder melhor. Este processo não precisa de muito tempo ou dinheiro. Há algo muito mais valioso: *contato!*

...

## Referências

- Anderson, Diane; Underhill, Brian; e Silva, Robert. "The Agilent APEX Case Study," in **Best Practices in Leadership Development** 2004, editado por Dave Ulrich, Louis Carter, e Marshall Goldsmith (Best Practices Publications, 2004).
- Dearlove, Des; e Crainer, Stuart. "My Coach and I," *strategy+business*, Summer 2003 – disponível em: [www.strategy-business.com/press/article/22062](http://www.strategy-business.com/press/article/22062).
- Effron, Marc; e Gandossy, Robert. **Leading the Way: Three Truths from the Top Companies for Leaders**. John Wiley & Sons, 2004.
- Goldsmith, Marshall. "Ask, Learn, Follow Up, and Grow," in **The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era**, editado por Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, e Richard Beckhard (Peter Drucker Foundation e Jossey-Bass, 1996).
- Goldsmith, Marshall; Greenberg, Cathy L.; Robertson, Alastair; e Hu-Chan, Maya. **Global Leadership: The Next Generation**. Financial Times - Prentice Hall, 2003).
- Goldsmith, Marshall; e Morgan, Howard – com Phil Harkins. **The Art and Practice of Leadership Coaching: 50 Top Executive Coaches Reveal Their Secrets**. John Wiley & Sons, 2004.
- Kotter, John P. "Cascading Leadership" in "Leading Witnesses" – article by Michael Critelli, *strategy+business*, Summer 2004 – disponível em: <http://www.strategy-business.com/article/04209>.
- Sharkey, Linda. "Leveraging HR: How to Develop Leaders in Real Time," in **Human Resources in the 21st Century**, editado por Marc Effron, Robert Gandossy, e Marshall Goldsmith (John Wiley & Sons, 2003).
- Thach, Elizabeth. "The Impact of Executive Coaching and 360 Feedback on Leadership Effectiveness," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 4, 2002 – disponível em: <http://fiordiliji.emeraldinsight.com/vl=2762214/cl=12/nw=1/rpsv/lodj.htm>.

» Revista *strategy+business*, Fall 2004, reprint n. 04307.

---

**Marshall Goldsmith** ([marshall@marshallgoldsmith.com](mailto:marshall@marshallgoldsmith.com)) é um dos fundadores da *Marshall Goldsmith Partners*, grupo de coaching de liderança. Ele já trabalhou com mais de 80 dos principais CEOs e suas equipes de gestão, e é autor ou co-autor de mais de 30 livros sobre liderança e coaching. Temas correlatos ao deste artigo são abordados em seu livro: **Global Leadership: The Next Generation**. Financial Times - Prentice Hall, 2003.

**Howard Morgan** ([howard@howardmorgan.com](mailto:howard@howardmorgan.com)) é o fundador do coletivo *50 Melhores Coaches* (do mundo). Ele é especialista em coaching executivo como uma ferramenta estratégica para gestão de mudança. É co-editor do livro **The Art and Practice of Leadership Coaching: 50 Top Executive Coaches Reveal Their Secrets**. John Wiley & Sons, 2004.

---

Tradução: **Rogério A. Machado** – PCC: *Professional Certified Coach* - IAC (USA), SLAC (Brasil). PLC: *Professional (Certified) Leader Coach* - CoachU (USA), SLAC (Brasil). MSc in Management - MIT (USA). Abr 05, 2015. URL pessoal » <http://rogerioamachado.com/>

≈