

FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO

INFLUÊNCIA DE UM LÍDER COACH E O SEU PAPEL NO DESENVOLVIMENTO
DE EQUIPE

Leticia Mafra Lima^{*}
Rinaldo Conde Bueno^{**}

RESUMO

O presente trabalho visa analisar o papel do líder *coach* no desenvolvimento profissional das organizações. A partir de uma pesquisa baseada em revisão de literatura pondera-se um elemento estratégico no papel da liderança *coaching* na gestão moderna das empresas. O intuito do presente trabalho é verificar os conceitos de liderança e *coaching* e suas relações com a gestão de pessoas. Nesse sentido, questiona-se: “Em que circunstâncias a liderança *coaching* influencia na potencialização dos profissionais num ambiente organizacional?”. A partir de uma pesquisa qualitativa, pautada por revisões bibliográficas e análise de exemplos, tem-se como escopo a provocação de reflexões acerca da liderança *coaching* nos processos de gestão das empresas modernas, visando o aprofundamento no tema e o estímulo a outras pesquisas tanto no âmbito acadêmico quanto no profissional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Liderança. *Coaching*

^{*} Graduando em Administração de empresas, na faculdade Doctum de João Monlevade

^{**} Professor, Mestre e Doutor em Psicologia, faculdade de Ensino Doctum de João Monlevade;
rinaldocob@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

O processo de gestão nas organizações, sejam elas privadas ou públicas, vem sofrendo ao longo dos anos com a quantidade excessiva de informação, mudanças constantes, surgimento de novas tecnologias, competitividade externa e interna ao ambiente de trabalho. Em função disso, as organizações precisam se adequar às exigências do mercado, sob pena de perderem competitividade e colocar em risco a sobrevivência da organização. O conceito de gestão de pessoas foi construído sobre as bases da otimização dos recursos, quando as pessoas eram vistas como parte do funcionamento da engrenagem e a ideia simplista era semelhante ao processo de como aperfeiçoar máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros e pessoas. Esse sempre foi seu grande objetivo.

A excelência na gestão de pessoas, seja de funcionários, colaboradores e ou parceiros, torna-se cada vez mais um fator diferencial de competitividade de sucesso entre as empresas. Desta forma, reconhecendo a importância da gestão estratégica de pessoas nas organizações, propõe-se nesta pesquisa discutir e refletir os aspectos relevantes das lideranças nas organizações, o novo perfil dos líderes, a administração de conflitos e os agentes desmotivadores e motivadores das equipes de trabalho. O desempenho humano está ligado diretamente ao sucesso que a organização poderá alcançar e, por esse motivo, desenvolve-se e melhora uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de Gestão de Pessoas.

Neste contexto surge o *coaching* como uma ferramenta importante para o desenvolvimento e aprendizado das pessoas nas organizações. Através desse processo surgem novas competências tanto para o *coach* quanto para seu cliente, o *coachee*. O *coaching* colabora para estimular a liderança integrada e começa a ocupar o espaço antes reservado à gestão tradicional. Essa nova liderança é orientada para relações colaborativas, integração estratégica, melhoria de processo e autogestão e apoiada na responsabilidade e no consenso entre as pessoas. Na base de todo esse processo, está o poder da informação e do conhecimento. O *coaching* é divulgado internacionalmente nas organizações como uma ferramenta essencial da liderança, tornando-se uma saída estratégica para as empresas, pois

possibilita a formação de equipes de alto desempenho, atuando em função dos resultados esperados e atendendo ao mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será feito o referencial teórico do trabalho, ou seja, a revisão literária que embasará a pesquisa. Serão abordados os principais conceitos relacionados à gestão de pessoas e a liderança *coach*.

2.1 Conceito de Gestão de pessoas

O talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. É preciso assim resgatar o papel do ser humano na organização, a fim de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. É com esse cenário que as organizações devem ter a visão de que o Capital Humano será seu grande diferencial. Assim, surge um novo conceito em gestão de pessoas. A gestão de pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma organização. É o departamento responsável em administrar o capital humano. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008)

Segundo Chiavenato (2010), as pessoas constituem o capital intelectual de uma organização, devendo assim os empregados serem tratados como parceiros e não só como empregados contratados. Antônio Carlos Gil (2001) ainda afirma que “o fim da Administração de Recursos Humanos, só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos”.

De acordo com Soviensi e Stigar (2008) a gestão de pessoas procura conscientizar os seus colaboradores de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios: desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora;

capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; capacidade de trabalhar em rede; capacidade de atuar de forma flexível; conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam; dominar o conteúdo da área de negócio da organização; capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros.

Para Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a estrutura organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes. Suas definições para a gestão de pessoas são o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho e sua função na organização está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

2.2 Estilos de liderança

No trabalho de Melo, Bastos e Bizzaria (2015) são indicados dados a partir de outros estudos que, para um líder inovador, as pessoas devem ser o elemento mais importante para fazer qualquer tipo de inovação acontecer. As características que se destacam nesse líder são as seguintes: ponto de vista holístico, capacidade de conduzir times, habilidade de comunicação, otimismo, crença na mudança, habilidade de lidar com a incerteza, paixão pelo que faz e conduz, senso de urgência.

No mesmo estudo acima referido, é citada uma pesquisa da IBM, *The Global Study*, 2006, baseada em 765 entrevistas com presidentes de empresas e líderes empresariais ressalta que as fontes mais significativas das ideias de inovação advêm dos funcionários, parceiros e clientes, respectivamente (KOTLER; TRIAS, 2011 apud MELO; BASTOS; BIZARRIA, 2015).

Crainer (2000) divide as escolas de pensamento sobre liderança em duas teorias: teoria dos traços da personalidade e teoria dos estilos de liderança comportamental. Na Teoria dos traços da personalidade é defendido que a posse de

certos traços, caráter e de personalidade permitiria a certos homens acesso ao poder. Assim seria possível descobrir traços de personalidades universais nos líderes que se diferenciavam de não-líderes.

Conforme Chiavenato (2010) um traço de personalidade é uma qualidade ou característica da personalidade de uma pessoa. Segundo esta teoria, o líder é aquele que possui algum traço específico que o distingue das demais pessoas.

Na Teoria dos estilos de liderança comportamental são estudados a liderança em termos de estilos de comportamentos do líder em relação a seus subordinados. Diz respeito ao que o líder faz, bem como o seu estilo de comportamento para liderar.

De acordo Marques (2017) existem várias formas de liderar e o líder pode utilizar de diferentes estilos, sendo que os principais são: o autocrático, o democrático e o estilo liberal.

A Liderança Autocrática coloca o líder como centro de tudo onde concentra em si toda autoridade, não dando aos subordinados a oportunidade de manifestarem sua opinião girando tudo em torno do líder que é a autoridade única e máxima. O grupo mostrou comportamento com forte tensão e frustração; e embora gostassem das tarefas mostraram insatisfação com a situação.

A Liderança Liberal oferece ao grupo completo poder de decisão. O líder pouco se manifesta e só o faz quando solicitado sendo o grupo o foco de tudo e as decisões podem ser tomadas com liberdade e podem ser individuais ou em grupo. Embora o comprometimento da equipe seja intensa, a produção é baixa e com oscilações.

Por último a Liderança Democrática o líder se torna um facilitador, direcionando os trabalhos, tarefas e orienta os membros da equipe; define estratégias para solucionar os problemas. O líder que atua nesse estilo é encorajador, responsável e interage com todos.

Existe formação de grupos de amizade e relacionamento cordiais, com responsabilidade e comprometimento de todos.

De acordo com Maximiano (2000), os estilos de liderança 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.

Goldsmith, Lyons e Freas (2003) sugerem mais um estilo de liderança, a 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.

2.3 Coach

Em seu trabalho acerca do tema, Underhill (2010 apud MELO; BASTOS; BIZARRIA, 2015) indica que a palavra *Coach* tem origem húngara e é datada do século XV. O termo refere-se a uma aldeia chamada Kocs, que tradicionalmente construía carruagens de ótima qualidade. No século XX, o *coaching* é apropriado na área esportiva, sendo o *coach* um treinador com qualificação destacada que trabalhava com atletas para elevá-los a um nível de alto desempenho (GIL, 2001). No contexto organizacional, Gil nos indica que o termo *Coach* tem como função desempenhar o papel de orientar o funcionário em um processo de desenvolvimento de carreira, melhorando seu desempenho e promovendo seu crescimento profissional e pessoal. É utilizado o processo *coaching* tendo como as finalidades: descobrir o potencial de trabalho, as oportunidades e se libertar das limitações e obstáculos; dar o apoio necessário para o gerenciamento com foco na comunicação; definir objetivos e estabelecer metas, corrigir a conduta do trabalho e encorajar o seu crescimento.

De acordo com Porche e Nieder (2002 apud GASPAR; PORTASIO; MEHLER, 2009) o *coaching* surgiu nos EUA e tem origem no mundo dos esportes e designa o papel do professor, treinador. Na prática o *coach* ajuda o seu colaborador a aprender, a descobrir às áreas de maior potencial de desenvolvimento, a desenvolver a sua inteligência emocional, a fazer opções, a definir os seus próprios

objetivos, a analisar os seus próprios erros, bem como as suas causas e formas de corrigir.

Na visão de Buch o *coaching* é uma ferramenta de abordagem sistemática de melhoria do *coachee*, por meio de questionamentos e de orientação com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida (BUCH, 2002 apud GASPAR; PORTASIO; MEHLER, 2009).

Para Krausz (2007), *coaching* é um processo de desenvolvimento pessoal e profissional, com foco no presente e no futuro, que auxilia uma pessoa ou um grupo de pessoas a atingirem seus objetivos por meio da identificação, do entendimento e do aprimoramento de suas competências. Krausz complementa que o *Coaching* é um processo para o desenvolvimento e aprimoramento das potencialidades do indivíduo como responsabilidade, habilidades e capacidades, a fim de aumentar a prontidão, a eficiência e a coerência de suas ações passando por uma expansão da consciência, revisão dos próprios valores, e aquisição de visão de mundo.

De acordo com Benton (2000) O profissional *Coach* irá instruir a pessoa, preparando-a para um trabalho específico. Araújo (1999) define que esse profissional não se compromete apenas a alcançar determinados resultados, mas sim, o desenvolvimento e a realização do mesmo.

O *coach* não dá conselhos, não fornece suas próprias soluções ao *coachee*, nem estabelece uma relação de mentor. O *coach* desenvolve um processo – o *coaching* – com base em técnicas e metodologias estruturadas, que leva o *coachee* a encontrar suas próprias soluções (DA MATTA, 2012 apud MELO; BASTOS; BIZARRIA, 2015, p.75).

Segundo Reis o principal objetivo do *coaching* é promover a formação e o desenvolvimento dos colaboradores em busca de uma autonomia crescente, que implica transformar um simples colaborador, que executa atividades, em um participativo das decisões (REIS, 2001 apud ROCHA, 2011).

Rabaglio (2004, apud MARTINHAGO, 2014) complementa que no contexto organizacional, *coaching* pode ser entendido como um estilo de gerenciamento de pessoas e como consequência o desenvolvimento das empresas. Portanto o *coaching* é um tipo de relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultados ou seguir caminhos específicos. Assim o *coach* pode ser definido como o líder que procura

mobilizar sua equipe para alcançar as metas correspondentes aos resultados definidos na estratégia organizacional.

Para Gaspar, Portasio e Mehler (2009), apesar da diversidade de conceitos sobre *coaching* entre certos autores, muitos deles concordam em alguns pontos centrais:

- a) O *coaching* é orientado a aqueles executivos em posições de liderança, que não apresentam comportamento disfuncional.
- b) O *coach* não necessita dominar a área de atuação do *coachee*.
- c) O *coach* não oferece soluções, mas questionamentos por meio de perguntas abertas e provocativas.
- d) Os *coach* e o *coachee* devem estabelecer objetivos mensuráveis, definidos e acordados previamente e mutuamente.
- e) O *coaching* tem como alguns de seus propósitos facilitar o desenvolvimento do *coach*, por meio de sua progressão profissional e pessoal, contribuindo para os resultados organizacionais.

Por isso um grande desafio das organizações é encontrar líderes que possuem perfil de *coach*, pois são eles que estão mais aptos a desenvolverem os aspectos humanos como, a confiança, a motivação e o respeito que fazem os colaboradores almejarem o desenvolvimento e o crescimento junto com a organização.

2.4 Tipos de *coach*

De acordo com Porché e Nieder (2002) *coaching* é um processo que apoia uma pessoa a agregar melhor a sua vida profissional ou pessoal, portanto existem vários tipos, contextos e papéis do *coaching*.

Estes papéis se dividem em três tipos de profissionais *coach*: *Coaching* Executivo, que tem como objetivo de capacitar executivos em sua performance, excelência pessoal e nos negócios. Acompanha o executivo na identificação de metas, valores, missão. Trabalha com a clareza de sua missão pessoal e empresarial, visando os propósitos da empresa e suas necessidades humanas.

De acordo com Krausz (2007) o *coaching* executivo também é um aprimoramento pessoal, uma vez que o executivo aprende a fazer uma liderança de si próprio. Para Porché e Nieder (2002), *Coaching* Pessoal ou *Coaching* de Vida (*Life Coaching*), visa à capacitação das pessoas, o alcance de suas metas, alinhando seus valores, missão e propósito de vida. A meta estipulada pode estar voltada a qualquer área da vida da pessoa, como saúde, relacionamentos, finanças, carreira família, etc. O *coach* tem a função de apoiar o *coachee* (cliente) na definição da meta, nas etapas para alcançar os resultados almejados e também na superação dos obstáculos ao longo do caminho. Este tipo de *coach* desempenha uma capacitação individual com o seu cliente afim de criar uma satisfação e uma realização na vida e pessoal.

Coaching de Performance ou *Coaching* do Desempenho, visa liberar as habilidades naturais dos profissionais. Sendo assim é um processo que ocorre a ajuda mútua para atingir objetivos e metas, pelo autoconhecimento e conscientização sobre a própria responsabilidade no crescimento profissional. É descobrir a perspectiva e as necessidades da equipe pelo questionamento profundo em que eles identifiquem e removam obstáculos de desempenho. Tem como fator importante o aumento da produtividade podendo assim alcançar e implementar a estratégia: missão, visão, valores, metas, produtos e pessoas. É uma metodologia geralmente implementada a equipes de vendas e serviços, com resultados tangíveis e mensuráveis.

O *coach* pode ser um superior hierárquico de dentro da organização, desde que esteja devidamente preparado para assumir essas atribuições, ou um consultor externo. Krausz (2007) complementa que o *coaching* interno geralmente é utilizado em empresas nas quais existem um programa instituído. Nesses casos as atribuições de *coach* são exercidas por funcionários que pertencem aos quadros da empresa. Por outro lado, a autora defende que o *coaching* externo é mais recomendado quando existe a necessidade de se trabalhar questões estratégicas com a cúpula da empresa ou com a alta gerência, uma vez que um *coach* externo poderá transmitir mais confiança ao se abordar questões relacionadas a conflitos de interesse e outras questões mais delicadas ou sigilosas.

2.5 A Influência do Líder *Coach* no Desenvolvimento de Equipes

De acordo com Recinella (2013 apud MARTINHAGO, 2014), a maioria das pessoas não tem o seu objetivo estabelecido, seja profissional ou pessoal. Já aquelas que têm, não sabem qual estratégia utilizar para atingi-lo. Assim surge o profissional *coach*, para conduzir um processo onde o grande responsável pela mudança é o próprio cliente, juntos estabelecem um objetivo a ser atingido na qual no final do processo os resultados sejam atingidos. Recinella complementa que o processo de *coaching* somente é bem sucedido se o *coachee* atingir seu objetivo, para isso deve existir uma grande confiança entre ambas as partes e o *coachee* realmente ser receptível às mudanças e ao aprendizado. (apud MARTINHAGO, 2014, p.22).

Para Faraco (2007) as pessoas são movidas pela satisfação de alcançar resultados, se sentirem valorizadas, reconhecidas e remuneradas em termos de produtividade, o que podemos chamar de parceiros da organização. E são nesses pontos que o *coach* trabalha a pessoa, primeiro no que diz respeito a parceria necessária para realização do processo. O segundo, no que se refere ao foco do processo, que está diretamente relacionado com o alcance de metas para a obtenção de resultados que tragam benefícios para a vida do profissional.

Segundo Reis (2011, apud ROCHA, 2011, p.20),

O desafio das organizações é aprimorar as relações interpessoais junto com o aprendizado emocional para tentar diminuir o impacto dessas falhas humanas para conseguir uma mudança de comportamentos, ou seja, a modificação da mentalidade dos indivíduos somente é real quando há mudanças no plano das atitudes, habilidades e da emocionalidade dos colaboradores, isso faz com que o retorno das ações exercidas por eles sejam mais efetivos.

Conforme cita Gil (2008), toda mudança de hábito requer mudanças constantes e possíveis reestruturações estratégicas. Os colaboradores precisam aprender experiências novas e adotar outros métodos de trabalho, criando a necessidade de fazer algo diferente, os mesmos não querem fazer sempre à mesma rotina. Contudo verifica-se que cada pessoa possui necessidades diferentes uns dos outros e que precisam ser supridas de forma particular. As organizações percebem que a atenção individual é muito mais eficiente do que um treinamento em grupo.

Hoje com todas as mudanças tecnológicas a organização a cada dia percebe a necessidade de reter os talentos, e gerir o seu capital humano, por isso o *coach* possui papel importante gerando condições para o desenvolvimento das pessoas.

Gil complementa que a empresa necessita realizar o diagnóstico constante de desempenho das pessoas para verificar quando alguém necessita de *coaching*. Esse diagnóstico depende de diversos fatores, que estão relacionados tanto ao contexto físico quanto ao organizacional. Abaixo segue algumas situações em que indicam a necessidade de *coaching*:

- a) Contratação de trainees;
- b) Desempenho gerencial;
- c) Períodos de transação;
- d) Fracassos;
- e) Desempenho inadequado;
- f) Decisões pessoais.

De acordo com Reis (2011 apud Rocha, 2011, p.20)

O líder *coach* representa para as equipes o papel de suporte para as adversidades organizacionais, ou seja, o líder tem o papel de servir o liderado, ele os capacita e os acompanha para enfrentar os problemas e resolvê-los da melhor maneira, fazendo com que aprendam e renovem suas capacidades. Um desafio do líder *coach* é transformar as equipes, tornando-as de alto desempenho para as organizações. O uso dessa ferramenta para o desenvolvimento de equipes gera uma relação eficaz e dinâmica que as levam a enfrentar novas fronteiras e novas formas de se relacionar, pois permite romper antigos comportamentos que fazem as pessoas a se condicionarem a situação atual e a não terem coragem de enfrentar mudanças na vida.

Para Ferreira e Monteiro o *coach* junto com a equipe se comprometem um com o outro e o líder acompanha a evolução dando apoio nos momentos difíceis e estimulando a fazer algo que realmente tenha significado para ela, tendo como objetivo assegurar que a equipe atinja os objetivos esperados pela organização. Portanto, conforme Ferreira e Monteiro, a função do líder *coach* é dar poder a sua equipe para que ela possa produzir mais e melhor, tornando as intenções em ações que tragam resultados positivos. Além de adquirir competências que possam produzir mudanças e transformações nos profissionais que os torne de alto desempenho para as organizações. Ou seja, o *coach* e a equipe se comprometem

um com o outro e o líder acompanha a evolução dando apoio nos momentos difíceis e estimulando a fazer algo que realmente tenha significado para ela, tendo como objetivo assegurar que a equipe atinja os objetivos esperados pela organização. (FERREIRA, MONTEIRO, 2007 apud Rocha, 2011).

Para Chiavenato (2002) existem quatro razões pelas quais o *coaching* está se tornando uma necessidade importante nas organizações. A primeira razão é que está havendo uma mudança incrível no mundo profissional. Antes as organizações estavam acostumadas com um mundo estável e permanente, no qual as coisas mudavam lentamente e de maneira progressiva e previsível. O velho esquema de mandar e obedecer não funciona mais e está sendo substituído por outro estilo de liderança e participação, sem o qual as organizações não conseguirão sucesso em um mundo altamente competitivo e mutável. Trata agora de formar líderes e talentos, de construir carreiras que preparem e viabilizem as organizações para um futuro que, se não é bem conhecido, será bem diferente do presente e do passado.

A segunda razão, segundo Chiavenato (2002) é que, se o mundo mudou, as organizações também mudaram. Elas precisaram mudar para adaptar-se para sobreviver. Antigamente, as organizações se caracterizavam por estruturas verticalizadas e com várias camadas na pirâmide hierárquica. Atualmente, as organizações apresentam poucos níveis intermediários e são predominantemente horizontalizadas. Cada um deve estar preparado para solucionar os problemas na medida em que aparecem e sem necessidade de recorrer à hierarquia.

A terceira razão está na importância gradativamente maior do capital humano, no desempenho e sucesso das organizações. O capital humano é muito mais do que um simples conjunto de pessoas trabalhando em uma organização. Ele constitui um ativo intangível na medida em que contribui com uma riqueza incomensurável: o conhecimento e a competência.

Por fim, a quarta razão das empresas optarem pelo *coaching* é que o capital humano somente pode crescer, florescer e aumentar indefinidamente através da aprendizagem. A aprendizagem é o combustível principal que move as pessoas e as organizações em direção ao desenvolvimento e a excelência. Antes de desenvolver a organização em si, a tarefa prioritária está em desenvolver os líderes e buscar incrementar as competências humanas. Por esta razão, muitas organizações estão se transformando em verdadeiras agências de aprendizagem e os antigos órgãos de treinamento estão se transformando em verdadeiras universidades corporativas. O

coaching constitui a maneira mais simples, barata e efetiva de garantir a aprendizagem contínua das pessoas em uma organização.

Segundo Whitmore (2010), há múltiplos benefícios para a empresa e colaboradores no processo de aplicação do *coaching*:

- *Performance* e produtividade melhoradas: O *coaching* revela o melhor dos indivíduos e das equipes, algo que a instrução não faz.
- Desenvolvimento de equipe: O modo como o líder gerencia poderá desenvolver ou estagnar a equipe; o *coaching* é um processo que transpassa a competência técnica e desenvolve competências emocionais e sociais fundamentais para o trabalho em equipe.
- Aprendizado e relacionamentos melhorados: O ato de fazer uma pergunta para alguém valoriza a pessoa e a sua resposta. Se somente o gerente falar, não há troca. O *coaching* desenvolve o diálogo e gera *insights* ao *coachee*. Foco e ação são princípios do *coaching*, logo o aprendizado é mais rápido. O prazer e a memória também são melhorados.
- Mais tempo para o gerente: É desenvolvido na equipe o senso de autorresponsabilidade, liberando o gerente para executar tarefas mais amplas.
- Ideias mais criativas: O *coaching* e o ambiente de *coaching* encorajam sugestões criativas de todos os membros da equipe sem medo de ridicularização ou dispensa prematura.
- Melhor utilização de pessoal, habilidades e recursos: No processo de *coaching*, descobrem-se muitos talentos não declarados anteriormente na equipe, bem como soluções de problemas práticos.
- Respostas de emergência mais rápida e mais eficiente: Em uma atmosfera em que as pessoas são valorizadas, as pessoas envolvidas no processo de *coaching* engajam-se nas solicitações que são desafiadas com eficiência e rapidez.
- Maior flexibilidade e adaptabilidade às mudanças: O *coaching* é uma metodologia para mudança. O processo de *coaching* desenvolve a flexibilidade e a adaptabilidade no indivíduo.
- Equipe mais motivada: O *coaching* ajuda o indivíduo a descobrir sua

automotivação.

- Mudança de cultura: Os princípios do *coaching* sustentam o estilo de gerenciamento da cultura de alta performance que tantos líderes buscam. Qualquer programa de *coaching* irá ajudar na transformação da cultura.

2.6 Desenvolvimento do *Coach*

Conforme Gil (2001) o *coaching* é um processo que se desenvolve em uma sequência de etapas. Para Debordes (1998 apud Gil, 2001) as etapas são divididas pelo sistema MENTOR, elaborado com bases nas iniciais dos nomes em francês de cada uma de suas fases: *Mesuer* (medir), *Écouter* (escutar), *Negocier* (negociar), *Tirer* (sacar), *Organizer* (organizar) e *Reconnaitre* (reconhecer).

Araújo (1999) afirma que o *coaching* é um processo diretamente relacionado à melhoria das ações e aos resultados do cotidiano das organizações e existem quatro fases: estabelecimento da relação de confiança, criação da visão de futuro, revisão da “bagagem de mão” e traçado do plano de ação.

O passo inicial consiste em conhecer as pessoas, como elas são, o que pensam e sentem em relação a si mesmas, aos outros e à organização em que estão inseridas. A construção da relação de confiança consiste na criação de uma boa relação entre o cliente e o *Coach*, existindo confiança, parceria e maturidade para enfrentar as realizações e as frustrações que o objetivo futuro trará a eles. Ainda nesta fase, a autora explicita a importância de se dar e receber um *feedback* correto.

A segunda etapa é a criação da visão de futuro do que o cliente deseja realizar é a etapa que diz respeito à construção de um cenário futuro de acordo com a opinião e ideia do cliente em relação à organização. Nesse momento, o papel do *coach* é estimular e apoiar o *coachee* a determinar metas, de modo que seja possível criar oportunidades de aprendizado, crescimento e resultados.

A terceira etapa consiste em analisar as realizações e as dificuldades. É a etapa de revisão da “bagagem de mão” que significa a etapa de trocas de competências entre o *Coach* e o *Coachee*, para que os talentos de cada um deles possam ser desenvolvidos e para que as dificuldades do processo sejam

minimizadas. Nessa fase do processo, os valores e as crenças são revelados, com o que é mais fácil compreender, quais são os limites, os medos, as inseguranças e as ansiedades do *coachee*.

E por fim, a quarta etapa representa o plano de ação, ou seja, o cliente apresenta a visão de futuro, os resultados pretendidos, as ações estratégicas, as competências utilizadas. Consiste na criação de uma ponte entre o ambiente atual e o ambiente desejado, objetivando que as intenções sejam transformadas em resultados. Como função do *Coach*, o acompanhamento deste plano de ação é feito desde seu início até as conclusões sobre os resultados atingidos. O *coach* verifica se existe, por parte do cliente, comprometimento com cada item de seu plano de ação.

De acordo Porché e Nieder (2002) para que o processo de *Coaching* seja eficaz, as filosofias do mesmo devem ser praticadas. As oito filosofias para os referidos autores são citadas a seguir. Os líderes *Coach* eficazes são formados, eles não nascem sabendo. Os participantes são, desde o início, capazes e habilitados; pode ser que eles ainda não o saibam. O *Coaching* é fundamental para um desempenho excelente. Toda pessoa que deseja ser um orientador eficaz pode sê-lo, não é problemático ou difícil. Os orientadores aprendem com seus participantes. É um privilégio ser orientador de alguém. O relacionamento de *Coaching* é de cunho sagrado e confidencial. Os participantes oferecem o compromisso básico e o entusiasmo para atingir seus objetivos e os orientadores facilitam e ampliam esses componentes necessários.

De acordo com Ferreira e Monteiro (2007) as funções que precisam ser desenvolvidas em um líder *coach* para que ele consiga influenciar as equipes para garantir um perfil de alto desempenho, são representadas pela sigla SMART (em inglês):

Sponsor (patrocinador): ajuda o time a crescer e alcançar as metas determinando as suas funções; *Mentor* (mentor): auxilia na priorização dos projetos determinados pela realidade e as políticas organizacionais; *Appraiser* (avaliador): avalia os pontos fortes e fracos, o que deve ser melhorado, os pontos cegos, os interesses, as necessidades e as metas da carreira; *Role Model* (modelo): é referência para o time, pois é visto como confiante e digno de crédito. Demonstra que seu estilo de liderança

é adequado à cultura organizacional de desenvolvimento e inovação. Ele pratica o que prega; *Teacher* (professor): fornece as informações sobre a empresa como a estratégia, os valores, a visão, os serviços, os produtos e os clientes. E ainda ensina e acompanha a equipe.

3 METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa, tendo como tema principal, qual a influência da liderança *Coach* no desenvolvimento da equipe, será utilizada uma pesquisa de natureza aplicada, caracterizada como um ensaio teórico conceitual. Para Gil (2007) os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa que são sobre investigações acerca de ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

O método adotado para este projeto foi a pesquisa exploratória, que trata de uma pesquisa bibliográfica e análise de exemplos. Quanto à abordagem será utilizada a qualitativa por não se preocupar com recursos estatísticos, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, sendo uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Esta pesquisa tem objetivo exploratório, que seria o de familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido e explorado. Foram utilizados como instrumento de coleta de dados pesquisas em livros, artigos científicos e revistas por se tratar de um procedimento de pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo fazer um conceito sobre o tema e dados proposto a partir de fontes escritas.

Após a contextualização da problemática e as possíveis reflexões, foram destacados os aspectos relevantes que afetam o desempenho da equipe em relação à forma de liderança e, mais especificamente, à importância que a literatura aponta para o trabalho da liderança *coaching*.

4 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Verifica-se que as organizações estão cada vez mais buscando meios que facilitem o desenvolvimento de seus colaboradores. Pois em um ambiente competitivo, as empresas necessitam que os seus colaboradores sejam capazes de resolver problemas e lidar com situações difíceis. Porém na maioria dos casos a pessoa não consegue verificar quais são as suas necessidades e o que precisa fazer para mudar, e com isso se tornam desmotivadas para qualquer mudança. Uma das formas de liderança mais utilizada para este desenvolvimento é o processo de *coaching*. Neste momento surge o *coach*, na qual se torna um facilitador do conhecimento fazendo com que o *coachee* consiga desenvolver habilidades e talentos. Com isto o *coaching* é capaz de transformar novos líderes, utilizando o processo de desenvolvimento pessoal, transformação, através de preparação, autoestima, controle emocional e confiança. O desenvolvimento e as abordagens do *coaching* implicam na transformação de antigos conhecimentos, praticas em quebra de paradigmas e novas posturas para o líder em sua organização.

Devido à teoria base apresentada e a discussão da literatura, os líderes *coach* podem se tornar modelos de gestores eficazes e influenciar as equipes para que elas alcance os resultados. Isso se deve a transparência do líder *coach* e a preocupação não só com os objetivos da empresa mais também com o desenvolvimento em comum, na qual leva as equipes há terem mais confiança no relacionamento entre os dois. Este perfil de líder que sabe ouvir, criticar, motivar, ensinar, defender, que é facilitador, dedicado, comprometido com a equipe torna a convivência mais harmoniosa e mais integrada das pessoas.

Nos estudos realizados para essa pesquisa foi verificado de forma direta e indireta um conceito muito importante e que valeria a pena ser aprofundado em outros trabalhos: é o conceito de *empowerment*. A guisa de maior esclarecimento da observação feita aqui pode-se indicar que o *empowerment* é uma das consequências do processo de *Coaching*. Carvalhal e Ferreira (2000, p. 96), consideram “*empowerment* como a transferência de poder da cúpula das organizações para as equipes, e do líder das equipes para os seus membros. É um conceito fundamental para que uma organização possa dar respostas eficazes e rápidas às demandas do mercado.”.

O *empowerment* pressupõe que o indivíduo, ou a equipe que o recebe, seja percebido como apto, maduro e capaz para enfrentar o desafio. É operacionalizado através da concessão, a cada membro da equipe, de autonomia, capacitação e apoio, que é capaz de favorecer resultados altamente sinérgicos. Através da autonomia, o indivíduo ganha liberdade de ação. Por intermédio da capacitação, o líder cria condições, através de treinamento e desenvolvimento, para o crescimento pessoal e profissional de cada indivíduo. Com isso cada um e todos elevam seus níveis de autoconfiança. Além disso, e como decorrência da capacitação, o líder permite que os indivíduos utilizem plenamente sua autonomia. Por outro lado, a organização desenvolve um ambiente de certezas de relações que dá aos funcionários o apoio indispensável à realização dos seus objetivos individuais, grupais e institucionais.

Os autores finalizam deixando bem clara a relação de *empowerment* com o processo de *coaching*, afirmando que a construção de um local de trabalho com alto grau de comprometimento recebe rótulos, como os de gerenciamento participativos, autogerenciamento, planejamento de sistemas abertos e redesenho de funções. Rótulos estes que se analisados, se encaixam plenamente no processo de *coaching*.

Por isso conclui-se que a liderança *coaching* influencia expressivamente dentro das equipes, e isto gera impactos na cultura, nos valores, nas atitudes dentro das organizações, nas metas e nos resultados desejados e na imagem da organização diante de um mercado tão avassalador. O que se pode esperar dessa relação harmoniosa é nada mais nada menos que líderes competentes, equipes satisfeitas e organizações de sucesso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste projeto teve como objetivo analisar a influência de um líder *coaching* e o seu papel no desenvolvimento de equipe, através de pesquisas fundamentadas em revisão de literatura.

As bases desse estudo foram estruturadas a partir de uma curiosidade da pesquisadora acerca do tema liderança e *coaching*. Para um entendimento mais aprofundado da questão foram estudadas questões de liderança, *coaching* e gestão

de pessoas. O que à princípio seria uma procura por conhecimento simples transformou-se em um trabalho de conclusão de curso com vistas a continuidade em uma especialização. Foi sentida a falta de um processo prático que abordasse coleta de dado com profissionais e líderes *coach*.

Com o estudo fica evidente a importância da liderança *coach* na potencialização dos profissionais no ambiente organizacional. A problematização proposta pode ser considerada respondida, pois, por meio do *coaching* bem elaborado, os traços de liderança serão nitidamente melhorados, transformando o gestor em uma pessoa, mas aberta a mudanças e mais compreensiva em seu trabalho. Entretanto nota-se a carência de líderes que buscam o *coaching* como forma de aprimorar o seu desenvolvimento, principalmente em organizações brasileiras. Para a contribuição deste artigo sugere-se a aplicação de um estudo de caso em organizações de diferentes portes e diversos ramos de atividade. A breve citação feita acerca do *empowerment* pode direcionar importantes pesquisas nessa área, tendo em vista que o “empoderamento” *a priori* de líderes e concomitantemente de colaboradores pode significar a exploração de um campo novo e promissor na seara das organizações modernas e diferenciadas em relação à divisão de trabalho e o clima organizacional de seus entes.

INFLUENCE OF A LEADER COACH AND ITS ROLE IN TEAM DEVELOPMENT

ABSTRACT

This paper aims to analyze the role of the coach leader in the professional development of organizations. From a research-based literature review it is considered a strategic element the role of leadership coaching in modern business management. The purpose of this paper is to verify the concepts of leadership and coaching and their relationships with people management. In this sense, the question is: "In what circumstances does Coach leadership influence the empowerment of professionals in an organizational environment?" Based on a qualitative research, based on bibliographical reviews and analysis of examples, the scope of this work is the provocation of reflections about leadership coaching in the management processes of modern companies, aiming to deepen the theme and stimulate other researches both in the both in academic and professional contexts.

Keywords: People Management. Leadership. Coaching

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Ane. **Coach: um Parceiro para o Seu Sucesso**. São Paulo: Gente, 1999.

BENTON, Debra. **Faça o que eles fazem: técnicas de coaching para o desenvolvimento profissional**. São Paulo: Negócio, 2000.

BORGES NETO, Luiz Antônio. **Liderança Convencional e o líder coach**. Monografia apresentada à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, curso de Administração, UNICEUB - Centro Universitário de Brasília (DF), 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos: Coaching & Mentoring**. As novas ferramentas da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FARACO, Adroaldo. **Administração de Recursos Humanos**. Criciúma: Edição do Autor, 2007.

GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato MEHLER. Liderança e coaching: Desenvolvimento de pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**. Vol. XIII, Nº. 18, Ano 2009, p. 17-41.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

KRAUSZ, Rosa. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

MARQUES, José Roberto. **Quais os Tipos de Liderança - Conheça alguns modelos**, 2017. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-emotivacao/quais-tipos-lideranca/>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

MARTINHAGO, Laiza. **Desenvolvimento Profissional**: Um estudo sobre as práticas de *coaching* e *mentoring* numa organização. Trabalho de Conclusão de Curso, MBA no curso de Desenvolvimento Humano e Organizacional. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC – Criciúma (SC), 2014.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Leonice Holanda Alves; BASTOS, Adriana Teixeira; BIZARRIA, Fabiana Pinto de Almeida. *Coaching* como Processo Inovador de Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)** – ISSN 2177-4153 – Vol. 13 n.2 – Abril/Junho 2015.

ROCHA, Izabella dos Santos. **Líder coaching e equipes de alto desempenho**. 2011. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Brasília, 2011.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS. **Revista Científica de Administração**, [s.l.], v. 10, n. 10, p.1-11, jun. 2008.

WHITMORE, John. **Coaching para performance**: aprimorando pessoas, desempenho e resultados. Competências pessoais e profissionais. Tradução Tatiana de Sá. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.