

GESTOR-COACH: UMA NOVA VISÃO DE GESTÃO PARA MELHORIA CONTÍNUA NAS ORGANIZAÇÕES

MANAGER-COACH: A NEW MANAGEMENT VISION FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT IN ORGANIZATIONS

Magna Eugênia da Silva Sousa **1**
Diego Maciel de Oliveira **2**

Resumo: O coaching, a cada dia, vem ganhando notoriedade nas organizações brasileiras como um método eficaz para aumentar o desempenho dos colaboradores. Levando-se em consideração que as organizações se tornaram mais conscientes acerca da valorização do capital humano e intelectual, a presente dissertação tem como objetivo geral de apresentar o gestor coach com uma nova percepção, capaz de apoiar e conduzir os colaboradores e a se adaptarem a essa dinâmica empresarial global que está cada vez mais acelerada e competitiva. Por meio de uma pesquisa exploratória, recorrendo a obras bibliográficas, artigos e sites específicos sobre o assunto, buscou-se abordar temas relativos ao assunto como: descrever a percepção dos gestores com relação ao seu próprio comportamento perante a equipe (liderados); a eficácia dos processos de coaching na melhoria na gestão organizacional; o que se espera de um gestor coach; como formar e desenvolver equipes de alta performance na gestão coach. Desta forma, concluiu-se que o gestor coach utilizando-se das ferramentas do coaching as organizações têm uma vantagem competitiva, ao qual contribui para construir em si e em seus liderados competências: emocionais, psicológicas, comportamentais, respeito mútuo e autoconhecimento, possibilitando o incentivo à mudança, promovendo a evolução individual dos colaboradores e da própria organização.

Palavras-chave: Coaching. Gestor Coach. Equipes de Alta Performance.

Abstract: Coaching has been gaining prominence in Brazilian organizations every day as an effective method to increase employee performance. Considering that organizations have become more aware about the valorization of human and intellectual capital, this dissertation has the general objective of presenting the Manager-Coach with a new perception, able to support and lead employees and to adapt themselves. to this ever-accelerating and competitive global business dynamic. Through an exploratory research, using bibliographic works, articles and specific websites on the subject, we sought to address topics related to the subject such as: describe the perception of managers regarding their own behavior towards the team (led); the effectiveness of coaching processes in improving organizational management; what is expected of a coach manager; how to form and develop high performance teams in Coach Management. Thus, it was concluded that the Manager-Coach using the tools of coaching organizations have a competitive advantage, which contributes to build in themselves and their led competences: emotional, psychological, behavioral, mutual respect and self-knowledge, enabling the incentive to change, promoting the individual evolution of employees and the organization itself.

Keywords. Coaching. Manager-Coach . High Performance Teams.

Graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Uniseb (2014).
E-mail: magnauegenia08@gmail.com **1**

Professor Orientador, Graduado em Ciências Econômicas pela Faculdade Imperatriz (2009). MBA em Gestão e Ensino de TI, Comunicação e Inovação pelo IBTA - Campinas (2010).
Email: diegomacieloliveira@hotmail.com **2**

Introdução

Em um cenário cada vez mais global e competitivo, mudanças sociais e políticas, tornam-se importantes que as organizações invistam em inovação e agilidade dos gestores, visando sua permanência e crescimento no mercado. Dessa forma, os gestores passaram a examinar, analisar e distinguir os conflitos gerados, os problemas de negociação enfrentados com as equipes, pela não aceitação e adequação às mudanças, para então, compreender os obstáculos e carências específicos de cada colaborador (NETO, 2005). Na recessão dos últimos anos, muitas empresas enxugaram seus quadros de funcionários, fizeram substituições para reduzir os custos. De acordo com Marques (2012), nesse cenário adverso que o coaching encontrou seu espaço para avançar no Brasil, pelas empresas e instituições para alcançar determinados objetivos, por um processo de descoberta, autoconhecimento direcionado para a vida profissional e pessoal. Em cenário de crise, em que reestruturações são necessárias, o *coaching* ajuda a melhorar o desempenho em curto prazo, diz André Freire (FRANÇA, 2016).

A relevância deste trabalho se justifica ao apresentar o processo de coaching como ferramenta inovadora que promove a otimização da gestão, ajudando aos gestores das organizações a descobrirem uma série de habilidades como a investigação, a escuta, a capacidade de implementar planos para um processo interativo na administração. A figura do gestor, como líder e condutor de processos que deve conhecer a si mesmo, conhecer o seu estado emocional, o seu potencial, suas limitações e aprender a geri-las, além de atender a um conjunto de habilidades que lhe permitirá exercer suas atividades em sintonia com a cultura da organização.

Problemas de pesquisa

As organizações na atualidade devem estar preparadas para enfrentar o ambiente de mudanças no mundo corporativo. A partir dessa premissa, o presente trabalho busca responder a seguinte problemática: Como o gestor *coach* pode modificar as ações individuais em ações coletivas de modo que as equipes se tornem de alto desempenho nas organizações?

Objetivo geral

O objetivo desta pesquisa constitui-se em investigar o papel do gestor *coach* como facilitador e apoiador no processo do desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

Objetivo específico

- a) enfatizar a importância do gestor *coach* como diferencial competitivo no contexto atual nas organizações;
- b) levantar as características e o que se espera de um gestor *coach*;
- c) avaliar o desenvolvimento dos colaboradores a partir da gestão *coach*.

Metodologia

O trabalho foi elaborado na abordagem qualitativa e explicativa por meio do uso de dados bibliográficos. Coutinho (2011) refere-se ainda que aos estudos qualitativos, a nível conceitual, o objeto de estudo na investigação não são os comportamentos, mas as intenções e situações, ou seja, trata-se de investigar ideia, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspectiva dos atores intervenientes no processo.

Para a realização do trabalho foram consultados livros, artigos e sites. O artigo abrange os conceitos, os quais deram suporte para a construção do debate proposto.

Conceitos e Caracterização *Coach* e *Coaching*

A palavra *coach* tem origem no âmbito esportivo e tem sido empregado para caracterizar o papel do técnico, aquele profissional que treina times de futebol ou basquete. A atuação do *coach* (quem oferece suporte) no âmbito dos negócios e pessoal está associada ao *personal trainer*, ao qual identifica os conflitos entre a realidade de uma pessoa e onde esta deve chegar, cooperando-o na superação de seus obstáculos, na busca do aperfeiçoamento de análise e respostas para os

problemas que se apresentam (ARAÚJO, 2012).

Segundo Araújo (2012, p. 39), “*coach* é o papel que você assume quando decide apoiar alguém a ter sucesso, a chegar ao pódio, a realizar algo significativo na vida”. Desta forma, a função do *coach* é fazer com que o *coachee* (quem se beneficia desse suporte) transforme essa intenção em ação e as ações em resultados.

Conforme Reis (2011, p. 22), o “*Coaching* é uma relação dinâmica que permite romper antigos paradigmas e velhos comportamentos e estabelecer novas fronteiras e nova forma relacional”. Por ser um processo, *coaching* tem como finalidade incentivar as pessoas a tomarem a iniciativa, assumirem maiores responsabilidades, correrem riscos calculados e aprenderem com os reveses. Essa busca observa-se atitudes tais como: comunicação assertiva, maior capacidade de decisão, flexibilidade diante das mudanças e na maturidade para lidar com os conflitos.

De acordo com Marques (2012), *coaching* é uma ferramenta que tem ganhado espaço no Brasil, pelas empresas e instituições, pois é utilizado para alcançar determinados objetivos. O autor ainda enfatiza que o *coaching* é um processo de descoberta e autoconhecimento direcionado para a vida profissional e pessoal do indivíduo.

Compreender o *coaching* só é possível se o *coach* agir no sentido de colaborar que as pessoas ou equipes, auxiliadas por ele, tenham compreensão de si mesmas e do que se passa a sua volta, pois de tal forma terão clareza de seus objetivos pessoais e organizacionais. “O *coach* colabora com as pessoas, equipes, empresas para que tenham mais clareza em relação aos objetivos tanto pessoais como organizacional” (WOLK, 2008, p. 10).

O seu processo é caracterizado pela sua continuidade, observação no local de trabalho e consequente *feedback* no momento. Rizzi (2011, p. 276) define *coaching* como “a estratégia para ampliar o nível de autoconsciência, ajudando o cliente a visualizar o futuro desejado e desenvolvendo caminhos para atingir estes resultados significativos”.

Por isso, um dos principais desafios para os teóricos da administração sobre o *coaching* tem sido o de fazer com que a motivação seja uma constante entre os colaboradores ao desempenhar suas funções dentro da empresa. Segundo (LEITE, 2009, p. 60), “os desafios pessoais e profissionais são cada vez mais alvos de pessoas que desejam crescer e melhorar de vida, na carreira e nos estudos”.

Em razão disso, um dos grandes desafios das organizações é encontrar gestores com perfil *coach*. Quem tem o poder de tomar as decisões e quem sempre deve ter é a pessoa que está passando pelo processo. O papel do *coach*, no caso do gestor *coach* é de auxiliar a sua equipe a aprender estruturar pensamentos conta própria e não esperar que tudo parta do líder.

Coaching de Equipe

O *coaching* tornou-se uma ferramenta de negócios conhecida o qual tem como finalidade de intensificar as habilidades, sociais e profissionais dos indivíduos que compõe uma equipe de trabalho. Portanto, a modalidade *coaching* de equipes concentra-se no todo e visa alcançar os objetivos mediante reforço da equipe, em que cada indivíduo colabora, é fundamental e inter-relacionado, com a finalidade de oferecer alto desempenho (POCHÉ; NIEDER, 2002).

O processo de *coaching* individual é diferente do processo de *coaching* de equipes, haja vista que o trabalho em equipe está direcionado para um grupo de pessoas e não somente a um indivíduo. O *coach* deve ter uma abordagem diferente, pois ela se divide em dois distintos níveis, os quais são: Individual e Coletivo (POCHÉ; NIEDER, 2002). Enquanto que o *coaching* individual mede a evolução do indivíduo para realização de desafios pessoais, já no *coaching* de equipe pode ser compreendido como o processo de ajuda para melhorar o desempenho para o resultado coletivo, o progresso da equipe comprometida um trabalho ou projeto.

Clutterbuck (2008) destaca como benefícios do *coaching* de equipe:

- a) diminuir os conflitos internos nas equipes como entre equipes;
- b) aumento da eficiência dos processos;
- c) a melhoria da qualidade da comunicação da equipe entre os componentes da equipe e de fora;
- d) retenção de talentos;

e) promoção do gerenciamento geral do conhecimento.

Entretanto, é necessário identificar o papel do colaborador de forma individual no contexto do grupo que está sendo analisado. Desta maneira, poderá conhecer o papel do membro e a importância dele no grupo. Outro fator que deve ser observado, é que no *coaching* de equipes os membros devem ser tratados como se estivessem no mesmo nível, isso proporciona melhor comunicação do grupo (POCHÉ; NIEDER, 2002).

O *coaching* de equipes promove além da aprendizagem pessoal uma integração entre os componentes do grupo que gera aprendizagem interpessoal. O ponto forte é a melhoria na comunicação e a confiança entre todos os membros da equipe, os quais tem diferentes personalidades, para alcançar maior coesão entre eles, a coesão os ajudará a alcançar os objetivos definidos (WOLK, 2008).

O papel do *coach* no trabalho em equipe é analisar a força da equipe, alinhar as ideias para alcançar uma maior coerência nas suas ações dos membros, realizar novas estratégias para ajudá-lo a resolver conflitos e promover aliança entre eles. Os membros são estimulados a serem mais observadores de si mesmos para encontrar seus pontos fortes e fracos e os utilizarem em prol do sucesso da equipe.

Partindo desse princípio, quando o indivíduo consegue se auto avaliar, o seu potencial é ampliado quando direcionado nas áreas que tem habilidades, e consegue executar melhor a sua função dentro de qualquer equipe (WOLK, 2008).

O gestor *coach* tem como princípio fazer com que seus colaboradores se conheçam interiormente, para assim estarem cientes de suas inseguranças, tristezas, entre outros sentimentos que de alguma maneira possam impedi-los de chegar ao desenvolvimento esperado. Tendo o cuidado em criar equipes com colaboradores que se respeitem mutuamente, sabendo escutar e lidar com as diversas qualidades e melhorias de cada um, cabendo a ele também esse tratamento com os demais. Nunca interferindo ou impondo limites aos seus colaboradores, mas tendo uma postura de facilitador, aperfeiçoando os possíveis erros, fazendo o papel de um professor, para poder chegar a um propósito estabelecido.

Equipes de Alta Performance

Muito do sucesso de algumas organizações deve-se ao desempenho de suas equipes. Gil (2001) relata que equipes auto gerenciadas são capazes de aumentar a produtividade e a qualidade para as organizações, sendo uma importante resposta ao desafio da competitividade. Para transformar esse conceito em realidade faz-se necessário, organizar as pessoas em equipes, investir em treinamentos constantes, informações, feedbacks, bem como materiais informativos.

Uma equipe é considerada de alta performance quando é capaz de atingir ou superar os objetivos organizacionais e para que isso ocorra é necessário desenvolver pessoas. Porém, para Gil (2001), desenvolver pessoas não é apenas lhes proporcionar conhecimentos e habilidades, mas sim dar-lhes a possibilidade para mudar, desenvolver novas atitudes, mudar antigos hábitos, buscar novos conhecimentos em vista de tornarem-se melhores naquilo que fazem.

Equipes de alto desempenho os membros possuem expectativas elevadas, buscam padrões de desempenho imensamente altos, e para tanto os componentes das equipes precisam ter competências, habilidades e atitudes que possam corresponder aos propósitos da organização. Para que as equipes desenvolvam a competência do trabalho em equipe é necessário absorver três fatores que as compõe: conhecimento, habilidades e atitudes, que, de acordo Santiago (2008, p. 84-85), estabelece alguns atributos que expressam as competências de equipes:

- a) conhecimentos que favorecem a expressão da competência: Administração de conflitos, comunicação, confiança, cultura organizacional, feedback, gestão do conhecimento, personalidade, tipos psicológicos, comportamento humano, poder, trabalho em equipe;
- b) habilidades que favorecem a expressão da competência: capacidade de conviver com as diferenças, capacidades de identificar os comportamentos do grupo, escutar e perceber o implícito;

- c) atitudes que favorecem a expressão da competência: autoconfiança, cooperação, conciliação, cortesia, dinamismo, disponibilidade, disciplina, empatia, entusiasmo, ética, flexibilidade, humildade, iniciativa, justiça, objetividade, persistência, proatividade, resiliência, respeito, responsabilidade, segurança, sensibilidade, transparência e tolerância.

De acordo com Marques (2012, p. 37) as principais funções que precisam ser desenvolvidas pelo gestor *coach* para influenciar e garantir equipes de alta performance, são representadas pela sigla SMART (inglês):

- a) *sponsor* (patrocinador): ajuda o time a crescer e alcançar as metas determinando as suas funções;
- b) *mentor* (mentor): auxilia na priorização dos projetos determinados pela realidade e as políticas organizacionais;
- c) *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;
- d) *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;
- e) *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;
- f) dar e receber *feedbacks* de forma construtiva e consciente visando ao aperfeiçoamento de sua comunicação interpessoal e da própria equipe. O líder *coach*, acima de tudo, proporciona desenvolvimento antes de cobrar resultados.

Quando uma organização se utiliza de todas as habilidades de um gestor *coach*, o resultado é um senso de direção das ações com extrema eficácia, auxiliando os seus liderados a descobrirem como contribuir cada vez melhor com os objetivos organizacionais.

Outro ponto a ser levado em consideração sobre o desempenho e que as equipes precisam compreender os conflitos e resolver, praticar uma comunicação que gere confiança mútua, dar e receber feedback. Os componentes das equipes precisam compreender que os seus comportamentos e personalidades interferem nas relações, sendo necessário que cada indivíduo saiba conduzir esse convívio em equipe.

Eficácias dos Processos do *Coaching* nas Organizações

Para Marques (2012), o *coaching* é um processo que tem como prioridade aumentar o desempenho de uma pessoa, grupo ou organizações e, que traz benefícios por meio de sua aplicação realizada pelas formas de metodologia, ferramentas e técnicas utilizadas pelo *coach* que as aplica de modo dinâmico no *coachee*.

Existe uma série de papéis que o *coaching* pode desempenhar no meio organizacional, como os desenvolvimentos de aptidões, desenvolvimento da eficácia da organização, preparam para as mudanças em termos de carreira e até mesmo para a melhoria dos resultados no negócio de uma forma geral.

Segundo Mendes (2013), o processo de *coaching* passa por algumas etapas, descritas a seguir:

- a) identificação da situação atual: essa primeira etapa busca trazer mais compreensão sobre quem a pessoa é, para que seja capaz de esclarecer aonde se quer chegar;
- b) definição de objetivos: etapa em que há o reconhecimento das competências essenciais para alcançar os objetivos e desenvolver as metas mensuráveis, com prazo para ser realizada;
- c) intervenções técnicas: nessa etapa o *coach* se compromete a criar um ambiente favorável, para que as mudanças tragam novos comportamentos, identificação de

crenças e possibilitar as tomadas de decisões mais assertivas;

- d) avaliação: essa etapa consiste na avaliação de como o processo está sendo desenvolvido, feito em conjunto pelo *coach* e *coachee*, com foco sempre no aprimoramento contínuo.

Empresas que seus gestores executam as ferramentas do *coaching* desperta em seus colaboradores, mais habilidades interpessoais, com agilidade nas tomadas de decisões, capacidade de análise das oportunidades e ao mesmo tempo desenvolvendo toda equipe.

Para o desenvolvimento do processo do *coaching*, Silveira (2012, p. 1) salienta que depende do tipo de abordagem ao qual compreende: “um rol de ferramentas e recursos que poderão servir como apoio no diagnóstico da situação a ser tratada, bem como na construção do plano de ação”.

Ademais, a ferramenta a ser utilizada está correlacionada com a fase do processo. Silveira (2012) sugere que em cada fase no processo do *coaching* requer um tipo de ferramenta:

- a) fase do diagnóstico – Ferramentas como DISC3 ; PI (Predictive Index); Âncora de Carreira, Janela de Johari, SWOT4 Pessoal e Avaliações Psicológicas. Estas ferramentas possibilitam identificar o perfil do comportamento e/ou estágio *coachee* quanto a determinadas competências;
- b) fase construção do plano de ação: o *coach* dispõe de ferramentas como 5W2H5 , GROW6 , SMART7 , CLEAR8 , entre outras. Tem por objetivo elaborar planos para o alcance de metas e objetivos.

Silveira (2012) observa que para o desenvolvimento do processo de *coaching* há uma variedade de ferramentas disponível, como a Roda da Vida, Programação Neurolinguística, a Escuta Ativa, Perguntas Poderosas, os Mapas Mentais, entre outras. As ferramentas de *coaching* fornecem suporte para a promoção do autoconhecimento, desenvolvimento da qualidade e para potencializar processos de mudanças consistentes.

Na visão de Chiavenato (2002, p. 41), “o *coaching* proporciona tanto uma tecnologia como um processo, que funciona como base para a evolução organizacional, promovendo assim uma melhoria no recrutamento e na retenção da força de trabalho”. O autor enumera uma série de benefícios:

- a) alcance dos objetivos profissionais e pessoais;
- b) incremento das vendas;
- c) aumento da capacidade de retenção dos clientes;
- d) mais elevados níveis de satisfação dos colaboradores;
- e) promoção na carreira;
- f) transformação dos indivíduos e das equipes;
- g) maior eficácia pessoal devido ao autoconhecimento;
- h) capacidade de assumir maiores e mais complexas responsabilidades.

Um dos grandes desafios do *coaching* é auxiliar o gestor a identificar melhores formas de gerir as pessoas que lhe são subordinadas, detalhando objetivos, metas, planos e ações estratégicas com definição de prazos e recursos. Esse processo visa planejar os caminhos para atingir melhores resultados.

Converter ações Individuais em Ações Organizações

Na busca por diferencial competitivo as empresas têm a necessidade de atualizar e desenvolver constantemente suas equipes. De acordo com Reis (2011) o processo de aprendizagem proporcionado pelo *coaching*, para ser eficaz deve ter supervisão comunicativa que ouça com empatia, estabeleça confiança, orientação e gestão de desempenho, esta prática promove, por meio de novas bases emocionais, que os envolvidos nesse processo consigam transformar as dificuldades em oportunidades e não em ameaças.

Uma das principais atribuições do gestor *coach* é transformar ações individuais em ações organizacionais, melhorando a comunicação e a confiança entre todos os membros da equipe para alcançar maior coesão entre eles. Tal transformação promove uma integração das equipes, os quais devem adquirir a responsabilidade em resolver os problemas como se fosse seus, valendo-se das habilidades para benefício da organização, o que proporciona desenvolvimento para o indivíduo como para a organização (REIS, 2011).

As equipes de alto desempenho passam por várias etapas para aprimorar as competências e ampliar o conhecimento dos indivíduos, que se dá diante de vários fatores internos e externos, para a formação de um vínculo saudável entre o gestor-*coach* e seus liderados *coachee* (BUZETTO, 2016).

Nesse processo certas habilidades devem ser desenvolvidas pelas equipes, direcionadas pelo gestor *coach*, aos quais em conjunto formam as competências necessárias para formar uma equipe de alto desempenho, como: comunicação, empatia, inteligência emocional entre outros (MARQUES, 2014). Ainda segundo o autor, a utilização das ferramentas do *coaching* é uma excelente estratégia para potencializar os desenvolvimentos das competências para atingir os resultados extraordinários tanto na vida pessoal como profissional.

O gestor *coach* é o guia que levará a equipe a considerar determinadas melhorias juntas para alcançar resultados e objetivos. Fará com que a equipe pense nos aspectos que ela deve reforçar, conhecerá os limites que a formação apresenta e fará com que a equipe desenvolva técnicas para superá-los através da autoaprendizagem de todos os indivíduos (MARQUES, 2012).

Nessa diversidade de indivíduos, é comum que várias interpretações sejam feitas sobre o mesmo objetivo, o resultado a ser alcançado ou a melhor fórmula para resolver uma crise ou conflito. Essas interpretações diferentes podem atrapalhar o resultado final, de modo que o gestor-*coach* fará com que a equipe determine quais são aquelas que impedem ou retardam os objetivos e quais não.

Nas equipes de alta performance os membros que os formam estão muito comprometidos com o sucesso do todo e manifestam um grande espírito de pertença: o fracasso da equipe é o próprio fracasso. Da mesma forma, o sucesso do todo é um sucesso pessoal. Eles alinham pontos de vista, a tomada de decisão é coletiva, o resultado é coletivo, a liderança é compartilhada entre todos. A equipe recebe muito mais que os resultados esperados.

Gestor Coach: Uma Gestão Inovadora

Na visão de Chiavenato (2006), gerir pessoas integra duas vertentes. As pessoas como pessoas e as pessoas como recursos. Este conceito remete para a evolução da gestão de pessoas, onde anteriormente as pessoas eram consideradas como recursos iguais as demais, mas com a era da informação as pessoas passaram a ser reconhecidas como o capital intelectual detentor de todo o conhecimento que impulsiona a competitividade organizacional.

Graças à evolução nas organizações, as gestões também mudaram ao ponto de alcançar o que pode ser chamado de gestor *coach*. Esse modelo é mais do que uma moda passageira e se tornou um estilo de gestão. “o *coaching* no campo empresarial é muito utilizado como ferramenta para o desenvolvimento de competências de gestores e equipes” (PAES, 2012, p. 317).

Conforme dito por Welch *apud* Diniz (2005, p. 29), “no futuro, as pessoas não forem *coaches* não serão promovidas. Gestores que forem *coaches* serão regra”. Ainda segundo Diniz (2005, p. 19) “ser um líder *coach* significa uma mudança brusca com relação ao comportamento da maioria dos líderes atuais”. Nesse ínterim, o gestor *coach* conduz por meio de perguntas e não por meio de respostas, está em situação de igualdade com seus colaboradores e acredita num potencial latente dentro de cada indivíduo.

Hoje em dia, uma gestão focada em controlar e dar ordens é obsoleta, dado que a ênfase está na importância da inteligência emocional. O gestor hoje é cada vez menos o especialista que conhece todas as respostas, e cada vez mais o líder que dá diretriz, promove a colaboração, e tem habilidades de pensamento sistêmico.

Marques (2012, p. 36) destaca que o “líder *coach* tem um estilo empreendedor, apresenta soluções e ideias inovadoras”. Acredita que sempre pode fazer mais e melhor, age para alcançar objetivos maiores que é o bem estar da sua equipe ajustado às aspirações da organização.

Para que o sucesso do líder *coach* funcione, ele deve desenvolver um perfil com certas habilidades e competências, (planejamento, motivação, mudança, visão sistêmica, transformação, ética e caráter), certas características, (comprometimento, confiança, congruência, generosidade, compaixão e entusiasmo), certos princípios, (não julgamento, futuro x passado, ação e seguir um código de ética) (MARQUES, 2012 p. 172).

Neste âmbito, o gestor *coach* representa a mudança do gestor tradicional que dá ordens e cobra resultados para um gestor que orienta sua equipe, direciona quando necessário, aprimora, ensina e estimula. Nesse contexto, o gestor inicia a transformação consigo mesmo para então melhorar sua equipe e a organização com um todo, desta forma conseguindo maior compromisso com seus colaboradores para alcançar resultados superiores (WOLK, 2008).

A empatia permite ao gestor *coach* que desenvolva uma compreensão do que cada funcionário precisa e ajuste seu estilo adequadamente. Em outras palavras, os gestores que enfatizam um relacionamento de *coaching* priorizam a colaboração e delegam mais responsabilidades. Além disso, eles falam menos e ouvem mais.

Certamente, não se trata de um gestor carinhoso. Um gestor eficaz mantém uma abordagem rigorosa em relação a objetivos e resultados. Mas, o gestor *coach* não só pede para coletar dados, mas também para obter soluções, ideias e novos pensamentos.

Desenvolvendo os Colaboradores a Partir da Gestão *Coach*

O grande desafio das organizações contemporâneas é desenvolver um clima favorável aos colaboradores para que estes se engajem e se comprometam e se alinhem com a visão de futuro da empresa. E naturalmente, esperam que seus executivos assegurem os resultados e gerenciem os processos do trabalho. Contudo, eles precisam delegar mais, confiar, motivar, desenvolver e reconhecer o bom desempenho (ARAÚJO, 2012).

Como *coach* o gestor terá a oportunidade de desenvolver sua equipe de tal maneira que desenvolvam suas competências emocionais e profissionais duradouras por meio da virada modelo mental e quebra de paradigmas.

Cabe ao líder *coach* desenvolver novas habilidades e conhecimentos fazendo com que o liderado sintam-se à vontade para colocar em prática toda sua criatividade e se tornar líder de si mesmo, sem, é claro, passar por cima da autoridade de seu superior. Nesse momento os talentos começarão a surgir, tendo em vista que estão sendo incentivados a se descobrir enquanto profissionais (MARQUES, 2009, p. 38).

O gestor *coach* tem o que inspira seus liderados, pois os seus exemplos e profissionalismo servem como motivação para que os colaboradores produzam cada vez mais e melhor. As características que mais se destacam no perfil do gestor são respeito, flexibilidade e motivação são que mais se destacam, onde ele cultiva liderados leais, sem imposição, mas sim pela capacidade de ouvir e aceitar as contribuições de sua equipe (MARQUES, 2012).

Equipes geridas por um gestor *coach* reagem melhor às mudanças, adversidades, convertendo em motivação e em crescimento individual e grupal. Os colaboradores tornam-se mais autoconfiantes e comprometidos com os resultados, que absorver um aprendizado de qualquer tipo de situação, gerando um ciclo de aprimoramento contínuo em todos os aspectos de suas vidas (MARQUES, 2012).

O gestor de pessoas baseado no processo de *coaching* desenvolverá competências emocionais, psicológicas e comportamentais, como uma comunicação precisa, que tem alto nível de adaptabilidade, toma boas decisões, são capazes de fazer planejamentos mais consistentes e

adquirem habilidades de conduzir suas equipes para a autonomia e alta performance (MARQUES, 2012).

O gestor *coach* será um líder admirado por sua equipe e superiores, facilitando a sua influência positiva no grupo, a fim de levá-los a resultados extraordinários, pois o respeito e a consideração que os liderados têm por seus gestores assim fazem com que cada um deles entregue o seu melhor à organização proporcionando resultados mais significativos, equipes de alta performance em constante evolução e crescimento, trazendo inovação, competitividade e aumento de valor para a organização (MARQUES, 2012).

O Que é Esperado de um Gestor *Coach*

De acordo com Marques (2013, p.34) o “*lead coach* tem um estilo empreendedor, sempre trazendo novas ideias e soluções, motivando e não deixando que seus liderados percam o foco”. O autor ressalta que o líder *coach* tem ousadia, é proativo, acredita nos melhores resultados, e age de forma que atenda as necessidades de ambas as partes, colaborador e organização.

O gestor *coach* tem a capacidade de liderar seus colaboradores, favorecendo um ambiente propício para o desenvolvimento e melhoria de sua equipe. O que o gestor *coach* precisa fazer segundo o autor:

- a) comunicar a visão de futuro, inspirando as pessoas a uma ação estratégica;
- b) clarificar papéis, responsabilidades, recursos, e expectativas;
- c) gerenciar a dinâmica de trabalho, delegando atribuições de acordo com o grau de competência e maturidade de cada um;
- d) monitorar o desempenho e o desenvolvimento, identificando seus mais prováveis sucessores e intensificando a ação de *coaching* com eles;
- e) reconhecer e proteger o real poder da área diante do negócio, defendendo suas posições e prioridades perante outras áreas e o *board* da empresa;
- f) administrar os níveis de *stress* dos profissionais. É essencial dar o exemplo e não marcar reuniões para as 20h, a não ser em situações extraordinárias (ARAÚJO, 2012, p. 56).

É fundamental que o gestor *coach* se mantenha motivado, saiba determinar objetivos de maneira clara, trabalhe com afinco para alcançar as metas e seja flexível para adaptar-se às mudanças. Desse modo ele será capaz de manter seus funcionários motivados e produtivos.

Quais Desvantagens do Gestor *Coach*

Embora a gestão *coach* tenha muitos benefícios, que visa melhorar a performance dos profissionais, sabe-se que nem sempre os resultados são positivos. A abordagem *coaching* não é unânime em situações de crise e emergência, muitas vezes uma abordagem mais autoritária surte um efeito melhor do que uma abordagem *coaching*. Ou seja, o gestor *coach* não deve usar a metodologia *coaching* em todas as situações (BONANI; THEODOROV; ENGEL; AMARO; FOSQUIANI; CASTILHO, 2007).

A abordagem *coaching* pode comprometer os resultados de curto prazo, porque para que seja desenvolvida uma nova competência, demora mais tempo do que você executar uma tarefa com as instruções claras, por isso muitas vezes os líderes autoritários acabam negligenciando o

desenvolvimento do seu time por querer um resultado de curto prazo rápido, porém a abordagem *coaching* no longo prazo surti efeito melhores, apesar de às vezes prejudicar o resultado de curto prazo (BONANI; THEODOROV; ENGEL; AMARO; FOSQUIANI; CASTILHO, 2007).

Outro ponto, é que o tempo que o líder e o subordinado investem nesse processo é maior, o líder precisa se preparar para as reuniões, se envolver mais com seus subordinados, observar mais as suas atitudes, ter mais reuniões, mais diálogos, feedbacks, e esse processo demora mais tempo, o que exige que o subordinado também queira muito participar desse processo (BONANI; THEODOROV; ENGEL; AMARO; FOSQUIANI; CASTILHO, 2007).

Considerações Finais

O presente estudo mostrou que o gestor *coach* pode modificar as ações individuais em ações coletivas de modo que viabilize positivamente as equipes se tornarem de alto desempenho nas organizações por meio de ferramentas do *coaching* para desenvolver os comportamentos dos seus liderados. Por meio de embasamentos teóricos, percebe-se que os autores ressaltam a importância do gestor *coach* dentro dos ambientes corporativos, como suporte de objetividade e como grande aliado para potencialização dos profissionais.

As organizações sentem a necessidade que seus colaboradores sejam estimulados ao longo de sua trajetória profissional para gerir situações difíceis e que sejam mais assertivos. Partindo dessa premissa, concluiu-se, segundo entendimento de Marques (2014), que o gestor *coach* tem maior facilidade de lidar com mudanças, adversidades, transformando tudo em motivação e crescimento individual e grupal. Com esse tipo de gestão, os liderados tornam-se mais autoconfiantes e comprometidos com os resultados, onde os colaboradores produzam cada vez mais e melhor, diminuindo retrabalho, reduzindo custos e aumentando a produção.

No que diz respeito aos objetivos específicos, foi possível fazer uma explanação sobre as características de um gestor *coach*, onde se depreendeu que ele é um profissional que assume a responsabilidade sobre sua vida, seus planos e ações, que pratica o autocontrole emocional para ter a mente serena e lúcida, não se deixa abater ou desanimar por um obstáculo, tendo sempre uma atitude positiva diante das adversidades. É um profissional que pratica a autogestão de suas tarefas, planos e metas, é um líder de si mesmo, o qual busca aprimorar-se por conta própria, não espera que seja solicitado um novo conhecimento ou habilidade, se autoavalia e entende que deve se aprimorar quando necessário sempre em busca de alcançar seus objetivos e metas pessoais (ARAUJO, 2012).

Quanto ao que se espera de um gestor *coach*, infere-se que este profissional deva agir de forma humanizada, assumir a responsabilidade de identificar e desenvolver talentos, direcionando o conduzindo os colaboradores para um aumento de desempenho conforme a visão de futuro da organização, com treinamentos planejados por ele. O gestor *coach* identifica os papéis de seus colaboradores e os estimula a terem responsabilidades nas tomadas de decisões, permitindo que utilizem seus talentos para encontrarem soluções, e dessa forma alcançar os objetivos (ARAUJO, 2012).

Ao longo do trabalho buscou-se mostrar que o gestor *coach* é um estilo de liderança que apóia o colaborador no desenvolvimento comportamental, por meio de uma parceria baseada na confiança e comprometimento. A pesquisa revela que os benefícios são ilimitados, considerando a ampliação dos relacionamentos e comunicação, a compreensão dos objetivos e mais estabilidade das emoções. No entanto vale ressaltar, assim como outros modelos, a liderança *coaching* tem suas vantagens e desvantagens, nem sempre os resultados são positivos, em algumas situações a abordagem não funciona nesse caso o gestor deve variar o seu estilo de liderança conforme a situação e contexto exigem.

O modelo de gestão *coach* é uma poderosa abordagem de liderança que está gradativamente ganhando mais espaço, se difundindo, onde há muito a ser desvendado e inserido, seguindo com perspectivas em vários nichos sociais.

Referências

ARAUJO, Ane. **Coach. Um parceiro para o seu sucesso**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2012.

BONANI, Kátia; THEODOROV, Maria; ENGEL, Mirian; AMARO, Selma; FOSQUIANI, Silvana; CASTILHO, Wagner. **Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças. MBA em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas**. 2007. 380p

BUZETTO, A. M. F. G. Relação Professor-Aluno: percepções de alunos e formas de interação mediadas pelos recursos tecnológicos de comunicação. 2016. 66f **Dissertação** (Mestrado em Psicologia Educacional). Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Psicologia Educacional, Centro Universitário FIEO, Osasco – SP.

COUTINHO, Clara Pereira. **Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática**. Coimbra: Edições Almeida, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Capital Humano nas organizações**. 8ª Edição, Editora Atlas SA, São Paulo 2006.

CHIAVENATO. **Construção de Talentos, Coaching e Mentoring**. 5ª Edição, Editora Campus, Rio de Janeiro, 2002.

CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz: Como orientar suas equipes para potencializar resultados**. São Paulo: Editora Gente, 2008.

COUTINHO, Clara Pereira. **Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática**. Coimbra: Edições Almedina, 2011.

DINIZ, A. **Líder do futuro: a transformação em líder Coach**. São Paulo: ABG Comunicação e Design, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**, São Paulo: Atlas, 2001.

LEITE, Giancarlo de Cristo. **Coaching Nas Organizações: Papeis e Fatores Crítico de Sucesso para sua Implantação**, Gestão Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação, v13, n.13, jul/dez, 2009.

França, Luís de. **Aumenta a procura por coaching nas companhias**. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/noticia/2016/09/01/aumenta-a-procura-por-coaching-nas-companhias.ghtml>. Acesso em 12 set 2019.

MARQUES, José Roberto. **Coaching: desenvolvimento pessoal e acelerando resultados**/José Roberto Marques. – 1.ed. – Goiânia: Editora IBC, 2014.

MARQUES, José Roberto. **Coaching como Filosofia de Liderança**. 2. ed. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

MARQUES. **Lead Coach – Coaching como Filosofia de Liderança**, 1ª ed. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MARQUES, José Roberto e CARLI, Edson. **Coaching de Carreira**, 1ª ed. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MENDES, Ricardo. **Gestão por competências: O que é? Por que utilizar**. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, 2013. Disponível em: <http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/gestao-por-competencias-o-que-e/>. Acesso em: 15 mar. 2019.

NETO, Álvaro Francisco Fernandes. **Gestão de conflitos**. Thesis, São Paulo, v. 4, p. 1-16, 2º semestre de 2005.

PAES, Nadir. *Coaching* – O caminho para desenvolver e potencializar competências e obter resultados extraordinários. In: PÉRCIA, André (Org.) **Master Coaches: técnicas e relatos de mestres do coaching**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

PORCHÉ, Germaine; NIEDERER, Jed. **Coaching o apoio que faz as pessoas brilharem**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REIS, Homero. **Coaching Ontológico a Doutrina Fundamental**. Editora Tesauros, 2011.

RIZZI, Márcia. Coaching na pré-aposentadoria. In: SITA, Maurício; PERCI, André (Org.). **Manual completo de coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.

SANTIAGO, A. C. Q. **As competências das pessoas: potencializando seus talentos**. São Paulo: DVS, 2008.

SILVEIRA, A. S. **Uso de ferramentas em coaching**. 2012. Disponível em: www.abrhrs.com.br/content/artigo_download.php?id=561. Acesso em: 22 nov.2019

WOLK, L. **Coaching: a arte de soprar brasas**. Rio de Janeiro, Qualytmark, 2008.

Recebido em 15 de julho de 2021.

Aceito em 15 de outubro de 2021.