

A INFLUÊNCIA DO COACHING NA LIDERANÇA DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Marilia Paula Mattia¹

RESUMO

O estudo teve o objetivo de investigar teoricamente, através de uma pesquisa bibliográfica, se o coaching pode contribuir no desenvolvimento da liderança para se obter e manter equipes de alto desempenho nas organizações. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo, através do levantamento dos documentos relevantes sobre o assunto em questão. Conclui-se que a ferramenta do coaching tem sim uma forte influência no desenvolvimento da liderança para gestão de equipes de alto desempenho, sendo capaz de tornar o ambiente e as pessoas mais satisfeitas, produtivas e voltadas para o resultado das organizações.

Palavras-chave: Coaching. Liderança. Equipes de alto desempenho.

ABSTRACT

The study has as subject to investigate theoretically, through a bibliographical research, if the coaching can to contribute in the development of the leadership to obtain and to keep teams of high performance in the organizations. For this, a qualitative bibliographical research was made, by means of the survey of the relevant documents on the subject under study. It is concluded that the coaching tool does have a strong influence in the development of the leadership for management of high performance teams, being able to become the environment and people more satisfied, productive and turned on the results of organizations.

Keywords: Coaching. Leadership. High performance teams.

INTRODUÇÃO

Em um ambiente marcado pelas constantes mudanças no contexto organizacional, impulsionadas pelo avanço tecnológico, pressão por inovação e eficiência, crises políticas e financeiras, demandas por capacidade global, o gargalo da transformação está nos indivíduos. (GUIMARÃES, 2012).

¹ Acadêmica: marília_0204@hotmail.com

Para acompanhar tamanha complexidade, as organizações buscam nos líderes a tarefa de gerir equipes que garantam agilidade nos processos, mantendo a efetividade. Sabe-se que são as pessoas que concretizam os objetivos empresariais, com isso, o capital intelectual precisa ser conduzido de tal forma a alcançar a excelência em liderança, equipes e desempenho.

No que tange as equipes de alto desempenho, entende-se que é muito mais que uma série de pessoas que trabalham para o mesmo líder. Destacam-se por possuir um objetivo definido, gosto pelo desafio, responsabilidade mútua, habilidades complementares e um líder inspirador e exemplar.

De acordo com Cardoso e D' Innocenzo (2011), a liderança efetiva é essencial para elevar o potencial de uma empresa, pois uma boa liderança é capaz de tornar uma organização ainda melhor, da mesma forma que, uma fraca liderança diminui a eficiência da empresa e com o tempo a derruba. Com isso nota-se que a liderança tem papel primordial nas organizações, com seu exercício competente, promove direção e resultado.

Um dos principais – e mais importante – papel do líder, é desenvolver sua equipe e a organização. Ele precisa ter visão para realizar as adaptações necessárias em busca da conquista das metas e objetivos da organização (OLIVEIRA; MARINHO, 2006). O atual ambiente necessita de líderes com capacidade de inspirar suas equipes a dar o melhor de si, a fim de assumir responsabilidades, tarefas complexas e, além disso, ter força intelectual e emocional.

Acredita-se que a liderança para ser efetiva depende de uma série de características pessoais, habilidades e comportamentos que levam uma equipe a conquistar resultados, que sem o líder, não conseguiria. Enfatiza-se, pois, a liderança que incentiva a equipe a desempenhar acima e além do dever, destacando o sucesso do grupo e o alcance dos objetivos da organização.

Nesse contexto supõe-se que o líder seja o principal responsável por provocar uma mudança comportamental nas pessoas, alinhando objetivos pessoais aos valores e metas da organização. (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003). Para o desenvolvimento da liderança umas das técnicas mais debatidas da atualidade é o Coaching, que se baseia na relação entre a parte que pretende aprimorar-se, coachee e o coach que irá auxiliá-lo neste processo, como facilitador da mudança. (ADRIANO; ESPER; CUNHA, 2017).

Cada vez mais as organizações necessitam contar com equipes que se comprometam com a realização de tarefas de natureza urgente e com maior grau de complexidade, que surpreendam e superem resultados. Pressupõe-se que o coaching como ferramenta de desenvolvimento de líderes pode auxiliar as organizações na busca por melhores resultados de

suas equipes, neste ambiente de inovação, pressão por eficiência e imprevisibilidade que vivenciamos.

Diante de tais constatações, desenvolveu-se este estudo com o objetivo de investigar, teoricamente, como o coaching pode contribuir no desenvolvimento da liderança para obter e manter equipes de alto desempenho. Através de uma pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo realizou-se o levantamento de documentos relevantes que contemplam o tema em estudo, tanto publicações de livros, como de artigos e revistas. Posteriormente o fichamento das mesmas, além da reflexão do conhecimento, a sintetização das informações e, por fim, a elaboração do texto.

Liderança: Conceitos

Ao falar em liderança, pode-se citar a liderança de uma pessoa, de uma equipe, de uma organização ou até mesmo a liderança de si mesmo. Trata-se de um processo transformacional que abrange a autoliderança, liderança um a um, liderança de equipes e liderança organizacional. (BLANCHARD, 2012).

Guimarães (2012), afirma que “liderar é influenciar e mobilizar as pessoas a fim de que desenvolvam motivação para fazer o que deve ser feito, com vontade e o máximo de seu potencial, para atingir os objetivos compartilhados. Já Khoury (2018), acredita que liderança se trata de um conhecimento e não apenas do exercício de autoridade. É uma atitude e requer múltiplas habilidades para ser exercida com eficiência.

Teorias

A liderança não é um tema atual e tem sido estudado a muito tempo, o que deu origem a inúmeras teorias, que ao longo dos anos foram aprofundadas e aperfeiçoadas. No século XIX, pesquisadores deram origem a Teoria dos Traços, estes acreditavam que líderes poderiam ser diferenciados de não líderes através da identificação de características e qualidades pessoais. Se uma pessoa apresentasse tais características, teria capacidade de exercer a liderança a qualquer grupo, pois tivera nascida apta para exercer a função. (BERGAMINI, 2009).

Outros pesquisadores procuraram descrever o comportamento do líder, usando como metodologia a observação das diferentes condutas praticadas por ele. Assim, o estilo

comportamental passa a ser considerado como fator responsável pelo sucesso na administração de pessoas visto que essas teorias tinham como meta comprovar que, aquele que tivesse um tipo específico de perfil, se destacaria como líder do grupo. (BERGAMINI, 2009).

Hamel e Prahalad (1997), apontam que os líderes são, em parte, resultado do ambiente onde se encontram e são possuidores de capacidades para reformular consideravelmente esse ambiente”. De acordo com Bergamini (2009), a partir das pesquisas a respeito dos estilos de liderança, reconhece a importância da reação das pessoas que recebem a influência do seu líder, chamado de liderança situacional, pois o líder deve estar preparado para estar próximo a sua equipe, isso possibilita a comunicação e o alinhamento dos esforços no alcance dos objetivos empresariais.

Segundo Blanchard (2012), a liderança situacional se baseia na ideia de que uma pessoa pode dar o melhor de si, para isso, a liderança necessita adaptar-se ao nível de desenvolvimento em que a mesma se encontra, deve ser feita sob medida e de acordo com cada situação. O líder situacional deve dominar três habilidades: diagnóstico (para identificar em que nível está o colaborador); flexibilidade (para definir qual dos estilos de liderança exercer para obter resultados); parceria (para o desempenho, assim aumentar a qualidade da comunicação e confiança).

A liderança transacional caracteriza-se pelo gestor que não leva em consideração as motivações de suas equipes, preocupa-se em cumprir as demandas, se comportando como chefe e não como líder. Conceitualmente, recomenda-se que um líder deva evitar atitudes de reprovação ou penalidade, mas sim buscar identificar o que estimula as pessoas a unirem seus esforços na conquista dos resultados. Já o líder transformacional teria esta capacidade de ajustar as pessoas de acordo com as necessidades da organização, para tanto, poderia gratificar os integrantes que tivessem resultados esperados e punir os indesejáveis. (BERGAMINI, 2009).

Os líderes transformacionais tratam de desenvolver e transformar seus seguidores também em líderes, ajudando-os a tornarem-se mais competentes; tratam, igualmente, de proporcionar uma sucessão de qualidade na função. (HESSELBEIN; GOLDSMITH; SOMERVILLE, 2000).

Robbins, Judge e Sobral, (2010), acreditam que líderes transacionais são capazes de conduzir suas equipes em direção aos objetivos, através da comunicação e definição clara da sua função e tarefa, já líderes transformacionais inspiram seus seguidores a ultrapassarem os próprios objetivos, sendo capazes de causar um impacto mais profundo nas pessoas e obter resultados além do esperado.

Conforme aponta Blanchard (2012), há muitos benefícios na liderança servidora, onde o papel do líder é ajudar as pessoas a alcançarem seus objetivos pois, este estilo de liderança, busca identificar o que o colaborador precisa desenvolver para ter um melhor desempenho e colocar em prática, procura fazer a diferença na vida das pessoas e ainda causa um impacto positivo na organização.

Características e Missão do Líder

A liderança não é um dom, mas uma tarefa, uma função que pode ser aprendida, além disso, para ter sucesso, um líder precisa conhecer-se muito bem: saber como age e reage, o que quer e o que não quer. Ademais do autoconhecimento precisa também aprender a conhecer muito bem os outros: como agem, o que sabem, o que gostam, o que querem e por que querem. (GUIMARÃES, 2012).

Jackson e Parry (2010), consideram que “[...] os líderes precisam ter inúmeras qualidades, as cinco que são realmente vitais a fim de promover liderança efetiva são: confiança, integridade, conexão, flexibilidade e aspiração.”

Em relação aos atributos para ser um líder eficaz, Kelley (1999, p. 177), diz que:

[...] um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação; 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

Hesselbein, Goldsmith e Somerville (2000, p.85), enfatizam que “Líderes conduzem mudanças, isso é o que se espera dos verdadeiros líderes.” Da mesma forma, pensa-se que o líder precisa capacitar e incentivar habilidades e comprometimento; executar e apoiar responsabilidades e resultados precoces; implantar e ampliar o alcance de resultados sustentáveis; explorar novas possibilidades; selecionar e alinhar a equipe; ter uma visão inspiradora do futuro e alinhar o esforço colaborativo. (BLANCHARD, 2012).

As características que hoje contribuem para exercer a liderança, num futuro próximo podem ser outras. Todavia, a constatação dessa realidade não nos priva da responsabilidade de identificar as estratégias de liderança pertinente ao contexto atual. Diante disso, os líderes precisam cultivar algumas características, entre elas: comprometimento, comunicação, competência, saber ouvir, responsabilidade, visão, saber trabalhar em equipe, coerência, bom humor, ética, flexibilidade e talento para estabelecer relacionamentos interpessoais saudáveis. (AMESTOY et al., 2010, p. 2).

A base da liderança eficaz é a compreensão da sua missão e a da organização, defini-la e comunicá-la; estabelecer objetivos e prioridades; transmiti-los, conseguindo convencer as pessoas a não medir esforços para alcançar resultados positivos. (GUIMARÃES, 2012). É de grande importância o líder ter consciência da sua responsabilidade e impacto na atitude de seus seguidores, uma vez que líderes valorizam suas equipes e cercam-se de pessoas independentes e autoconfiantes.

Liderança inspira e empolga, segundo Fleuri (2002), no processo de liderança o líder precisa estar atento às competências e talentos disponíveis para a formação de suas equipes, pois são elas que garantirão o sucesso das organizações no mercado globalizado.

Vivenciamos um ambiente altamente especializado, neste ambiente os líderes precisam gerir não apenas suas equipes, mas também seus clientes e fornecedores, todos possuem expectativas e desejam que sejam consideradas suas necessidades próprias, seus objetivos profissionais e pessoais. Essas expectativas na maioria das vezes são mutáveis, o que hoje incentiva ou satisfaz, em outro dado momento não serve mais, assim sendo, a liderança se torna um desafio a ser superado, uma habilidade a ser desenvolvida constantemente. (HESSELBEIN; GOLDSMITH; SOMERVILLE, 2000).

A dinâmica do mundo dos negócios, requer do líder adaptação e inovação nos modelos de gestão de suas equipes. As empresas colocam grande expectativa no trabalho dos líderes a fim de conseguir das pessoas o seu melhor desempenho e assim alcançar resultados acima do esperado. Busca-se no líder a transformação no resultado das equipes e a concretização dos objetivos empresariais.

Na busca por um diferencial no mercado atual, as organizações apostam no desenvolvimento de suas lideranças como estratégia de obter o sucesso tão almejado. Devido a tamanha influência do líder nos resultados positivos das empresas, vale ressaltar a importância de investir-se em ferramentas que propiciem o desenvolvimento de competências profissionais e pessoais dos indivíduos, o coaching é uma das opções. Sabe-se que gerir pessoas requer habilidades e conhecimento, para incentivar e manter uma equipe trabalhando com alto desempenho.

Equipes de alto desempenho

Quando as tarefas são mais complexas e exigem múltiplas competências para serem realizadas, uma equipe tem resultados melhores que a atuação individual. O que caracteriza uma equipe, além do objetivo comum é a cumplicidade, a divisão das tarefas, troca de experiências, visando o resultado onde todos integrantes são corresponsáveis pelo trabalho concluído (CUNHA; COSTA; CARDOSO; FINAMOR, 2015).

Em uma equipe com alto desempenho observa-se um alto nível de colaboração e inovação, estas auxiliam o time a produzir resultados superiores e de forma consistente (VARGAS; NIN, 2014). Além disso com o amadurecimento das relações interpessoais e o aumento da capacidade de resolução de problemas em conjunto, a equipe alcança o alto desempenho (CUNHA; COSTA; CARDOSO; FINAMOR, 2015).

Blanchard 2012, enfatiza que equipes com alta performance são aquelas que ao longo do tempo, continuam a produzir resultados superiores e com o mais alto nível de satisfação humana e com comprometimento com o sucesso. É razoável considerar que uma equipe não atinge um padrão de alto desempenho rapidamente, trata-se de um processo que deve ser conduzido pelas lideranças em primeiro momento e em fases seguintes pelos próprios integrantes (CUNHA; COSTA; CARDOSO; FINAMOR, 2015).

Para Blanchard 2012, p. 11 “ Se tornar-se uma organização de alto desempenho é o destino, a liderança é o motor”. Além disso afirma que em organizações de alta performance as práticas de liderança dão apoio à cooperação e ao desenvolvimento, não dependem de alguns poucos profissionais de desempenho superior, elas possuem capacidade de liderança amplamente desenvolvidas.

Coaching

“Coach” é uma palavra de origem francesa e significa “um veículo para transportar pessoas de um lugar para o outro.” Hoje um coach auxilia uma pessoa a alcançar um objetivo, ajuda a ver e identificar onde estão e aonde almejam estar. Há várias definições de coaching, desde sua origem até o momento, o tema tem sido objeto de inúmeros estudos e pesquisas, assim seu conceito está em constante reformulação. (MARION, 2017).

Coaching, de acordo com Oliveira (2015, p. 4):

[...] é a atividade de consultoria e aconselhamento em uma abordagem, geralmente confidencial, entre o consultor – treinador – e a pessoa que está sendo treinada, visando seu desenvolvimento pessoal e, principalmente, profissional, com resultados previamente negociados e estabelecidos.

Krausz (2007), defende que o coaching é um processo que contribui para que as pessoas e grupos se transformem, reflitam a respeito de sua visão, de seus valores e crenças, aprofundem aprendizagem, incorporem habilidades e capacidades, expandam prontidão para agir de forma coerente e eficaz.

A definição de coaching dada por Blanchard (2012, p. 142), é a de que é “[...] um processo deliberado, que utiliza conversações focadas para criar um entorno que resulte em crescimento individual, ação com objetivos claros e desenvolvimento sustentado.” Para a International Coaching Federation (ICF), “Coaching é uma parceria com clientes num processo criativo, provocador de pensamentos e de autoconsciência, que inspira os clientes a maximizarem o seu potencial pessoal e profissional.” (IFC BRASIL, 2018).

Marion (2017), afirma que atualmente, o coaching é implementado com grande impulso em praticamente todo o mundo. Porém, verifica-se que foi a partir do século XX, que o processo de coaching surge como uma estratégia e opção para as empresas desenvolverem seu capital humano. (BATISTA; CANÇADO, 2017).

Coaching é uma competência gerencial. É um processo dos mais úteis para tal objetivo, pois apoia o cliente na busca da realização de metas por meio da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como a superação de suas fragilidades. (REIS, 2011).

Marion (2017), explica que o coaching tem como essência a mudança e a transformação e que o seu processo melhora a visão da vida profissional e as habilidades de liderança, desbloqueando o potencial do colaborador. O processo de coaching é fundamentado em uma relação de parceria, onde o objetivo do coach é ajudar o coachee a aprender, não ensinar.

O coach não oferece respostas, não resolve problemas e não dá conselhos, mas sim contribui para o desbloqueio do potencial já existente, o coaching não é uma ferramenta de ensino, mas tem a ver com criar condições para a aprendizagem e desenvolvimento do indivíduo. (WHITMORE, 2012).

Reis (2011), afirma que o objetivo do Coaching na organização é o de promover a formação e desenvolvimento dos colaboradores em busca de uma autonomia crescente, que implica substituir um simples “executor de tarefas” por um colaborador ativo da organização.

O coaching visa como objetivos:

[...] apoiar a melhoria contínua do desempenho individual e organizacional; prover o apoio e o encorajamento para a transformação pessoal, de carreira ou de vida; oferecer suporte no desenvolvimento de líderes, fortalecendo o desenvolvimento do pensamento estratégico, da visão direcionadora, da aceleração de mudanças, da honestidade e integridade, motivando e energizando pessoas, viabilizando o trabalho em equipe e em parceria, entregando resultados, valorizando e desenvolvendo todas as pessoas ao seu redor; proporcionar um ambiente adequado para tratar de problemas e desafios; apoiar e facilitar a criação de uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem, criatividade e melhoria contínua. (MARION, 2017, p. 3).

Tanto as pessoas como as empresas, buscam no coaching uma mudança, seja ela pessoal ou profissional. O coaching pode ser implantado nas organizações através de coaches externos ou uma pessoa capacitada interna. Independente da função do colaborador o coaching tem a possibilidade de incentivar e estimular as decisões individuais e do grupo em concordância com os objetivos empresariais (BLANCHARD, 2012).

Blanchard (2012), ainda nos apresenta cinco aplicações comuns do coaching interno, são elas: coaching de desempenho, de desenvolvimento, de carreira, de apoio a aprendizagem até desenvolver uma cultura de coaching interno na organização. Todas as aplicações visam o desenvolvimento de lideranças, promove uma cultura que assume responsabilidades, capaz de dar sustentabilidade à produtividade, as metas e valores da empresa.

Dentre as modalidades do coaching, Krausz (2007), enfatiza o coaching executivo e o empresarial, ambos se dão no contexto organizacional e tem como propósito elevar o potencial e facilitar o crescimento e aprendizagem do líder. Sua eficácia pode ser observada por meio dos resultados obtidos pela organização.

A International Coaching Federation (ICF BRASIL, 2018), define coaching executivo como:

Uma relação facilitadora estabelecida entre um coach profissional e um colaborador-chave da organização, na qual este ocupa uma posição de poder. Essa relação poderá ocorrer em empresas públicas, privadas, do terceiro setor ou educacionais, onde há diversos envolvidos e patrocínio organizacional para o coach ou o grupo de coaching.

Krausz (2007, p. 38), define coaching executivo como “[...] uma parceria entre um coach executivo e um gestor que se propõe a alterar aspectos do seu comportamento e assim elevar a sua performance, a da sua equipe e da organização para o qual trabalha.”

Equipes compartilham esforços, recompensas e riscos, dividem ideias, propósitos e atitudes. Nem sempre os grupos correspondem às expectativas, muitas vezes não são capazes de utilizar de sua capacidade coletiva para atingir o nível de produtividade esperado. O processo

do coaching os auxilia a reverem seu desempenho, melhorar sua comunicação e resultados. (CLUTTERBUCK, 2007).

Existe um trabalho árduo por traz do processo de desenvolvimento de líderes. Ferramentas como o coaching surgem como facilitadores para aprendizagem e evolução das competências individuais para capacitar pessoas e torna-las mais comprometidas na busca pelos resultados. Assim como as organizações possuem expectativas sobre suas equipes, as pessoas também esperam da liderança conhecimentos e atitudes que as façam acreditar na sua capacidade, da equipe em alcançar os objetivos, através de uma relação de confiança.

Este tipo de relação de confiança, de honestidade, de aprendizagem, comprometimento e de alto desempenho entre líderes e equipes, são o diferencial que buscam as empresas neste mercado competitivo. Porém este ambiente não é fácil de ser conquistado e exige das organizações o desenvolvimento das capacidades gerenciais e também as competências em relação aos aspectos humanos.

Quando implantada a cultura do coaching na organização, ou seja, o ambiente e as pessoas tem atitudes de troca, de transparência, comunicação e evolução, acredita-se que se tem melhores resultados. Este ambiente torna os colaboradores mais comprometidos em ir além do esperado, superar seus limites e com o apoio do líder traçar metas profissionais e pessoais. O coaching preza não só pelo alcance dos resultados, mas também a satisfação e desenvolvimento pessoal do colaborador.

Liderança e Coaching

Segundo Blanchard (2012), por muito tempo a liderança foi definida como uma questão de resultado, hoje a liderança tem um conceito de “bem maior”. Liderar passou a analisar o que é melhor para todos, conquistas que beneficiam ambas as partes, ou seja, o líder se preocupa não só com o alcance das metas, mas também com o desenvolvimento e satisfação das pessoas de sua equipe. Assim os indivíduos são tão importantes quanto o desempenho da organização.

Dentro das pesquisas sobre desenvolvimento de líderes, um dos principais focos envolve a identificação de técnicas que promovam o desenvolvimento de uma pessoa. Dentre essas técnicas o Coaching é uma das mais debatidas na atualidade, diferenciando-se de outras, visto que nelas, o coach participa diretamente do processo de desenvolvimento, acompanhamento e implementação das atividades, podendo avaliar os resultados alcançados, além disso não tem

programa previamente estabelecido, e sim considera as necessidades e desafios para o crescimento de cada coachee. (ADRIANO; ESPER; CUNHA, 2017).

Krausz (2007), reconhece que líderes que se desenvolvem como seres humanos, melhoram o autoconhecimento e a inteligência social, comprometem-se com o bem-estar dos colaboradores da organização e da comunidade. “É importante para a organização que cada colaborador se desenvolva e faça valer a condição de capacitar pessoas, tornando-as aptas para contribuir com o seu melhor em busca de suas aspirações.” (REIS, 2011, p. 12).

O coaching é transformacional, através dele o líder pode provocar uma mudança comportamental nos indivíduos, alinhando objetivos pessoais aos valores e visão da organização. Coaching, afinal, é exercício de liderança. Conduz ao alto desempenho pela construção de relacionamentos. (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003).

Com o passar dos anos, o mundo empresarial necessitou de técnicas mais rápidas de treinamento e desenvolvimento, e de uma ferramenta capaz de transformar o processo de aprendizagem. O coaching traz esta possibilidade, do indivíduo despertar seus recursos pessoais, resolver problemas e obter resultados de maior qualidade.

O coaching trata de atender não só as necessidades do profissional, mas também desenvolver a pessoa como um todo, levando em consideração também o pessoal, pois o sujeito só consegue alcançar a satisfação profissional, se conseguir levar uma vida social e profissional equilibrada. (ZAHAROV, 2010).

Segundo Reis (2011), as organizações precisam de um novo perfil de líder, mais flexível para encarar o mercado atual e mobilizar as pessoas. Presencia-se um tempo de alta especialização e através coaching, as empresas buscam desenvolver suas lideranças para obter equipes de alto desempenho.

Neste contexto, acredita-se que a utilização da ferramenta do coaching é capaz de contribuir com uma liderança bem sucedida. Coaching é uma competência gerencial, é um processo útil para tal objetivo, pois apoia o cliente na realização de suas metas, por meio da identificação e uso das próprias competências. (REIS, 2011).

As equipes são um importante veículo para executar o trabalho com eficácia, é capaz de tomar melhores decisões, resolver problemas complexos, desenvolver habilidades e criatividade nas organizações, algo que um indivíduo sozinho não conseguiria. Além disso, possuem a flexibilidade para reagir às mudanças do ambiente complexo atual, exigindo investimento, liderança e bem-estar.

Zaharov (2010), afirma que desenvolver a competência interpessoal no atual mundo corporativo se tornou de suma importância. Não só o conhecimento técnico, como os aspectos comportamentais dos líderes influenciam e contribuem para uma melhora na satisfação das pessoas pelo trabalho, como aumenta a qualidade e a produtividade das equipes.

CONCLUSÃO

É possível identificar que o contexto atual apresenta alguns desafios para as organizações, tais como: capacidade de desenvolver líderes que trabalhem com as diferenças existentes em seus grupos, formar e manter equipes com alto desempenho, além disso influenciar e incentivar através de valores e exemplos, inseridos em um ambiente altamente dinâmico, competitivo e em constantes mudanças. A tendência é que líderes deixem o modelo de gestão autoritária e optem por uma gestão coaching, onde a mudança torna as pessoas mais eficientes, focadas no alcance de resultados positivos para a organização.

Neste atual ambiente de transformações, percebe-se a importância que tem para as organizações uma boa administração dos seus recursos humanos como diferencial competitivo no mercado. Buscar técnicas de desenvolvimento das lideranças se tornou imprescindível. Uma empresa que não busca tal incremento e não se preocupa em conhecer seus recursos humanos, acaba desperdiçando investimento e perdendo talentos. O coaching como ferramenta de desenvolvimento de líderes está em constante crescimento, e tem apontado importante utilidade para as empresas.

O processo de coaching nas organizações tem a capacidade de potencializar e despertar as habilidades em formar e manter as equipes com desempenho superior. O coaching pode favorecer novos processos nas empresas, em um cenário marcado por mudanças e imprevisibilidade, como o atual.

O cenário atual exige das organizações respostas cada vez mais rápidas a trabalhos cada vez mais complexos. Para tanto, se faz necessário contar com equipes que garantam a realização da tarefa, sendo produtiva em alto nível, superando e surpreendendo com os resultados. Acredita-se que o coaching é capaz de contribuir no alcance deste desempenho tanto da liderança como das equipes.

Este estudo teve como objetivo pesquisar teoricamente a relação do coaching com o exercício da liderança em equipes de alto desempenho. Pode-se concluir através do estudo que

as atitudes do líder são refletidas no desempenho da sua equipe e, com isso, no alcance dos resultados da organização. Uma boa liderança é capaz de melhorar a relação dos colaboradores, incentivar e conseguir da equipe o seu melhor, levando em consideração o indivíduo como um todo. O coaching é capaz de potencializar o desempenho do líder que tem forte influência na manutenção de equipes de alto desempenho, além de tornar o ambiente e as pessoas mais satisfeitas, produtivas e voltadas para o resultado.

Contudo, o tema ainda possibilita uma série de pesquisas, tais como aprofundamento do tema e a realização de estudos empíricos voltados para a validação das questões levantadas, a fim de mensurar possíveis novos benefícios e críticas sobre a ferramenta e seus resultados.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, Bruna M.; ESPER, Aulina J. F.; CUNHA, Cristiano José Castro de A. **O Coaching como instrumento para o Desenvolvimento de Líderes: uma Revisão Integrativa das pesquisas empíricas.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1453&cod_evento_edicao=89&cod_edicao_trabalho=23865>. Acesso em 15 jun. 2018.

AMESTOY, Simone Coelho et al. Liderança dialógica nas instituições hospitalares. In: **Revista Brasileira de Enfermagem.** (2010). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v63n5/25.pdf>>. Acesso em 22 mai. 2018.

BATISTA, Karen; CANÇADO, Vera L. Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. In: **REGE – Revista de Gestão.** São Paulo, FEAUSP, n. 24, 2017.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança: administração do sentido.** Rio de Janeiro: Atlas, 2009.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

CARDOSO, Maria Lúcia Alves Pereira; D'INNOCENZO, Maria. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. In: **Rev. esc. enferm.** USP, vol.45, nº 3, São Paulo, Junho 2011.

CLUTTERBUCK, David. **Coaching Eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados.** São Paulo: Editora Gente, 2007.

CARDOSO, Marco Antonio Fernandes; COSTA, Flavio Rodrigues; CUNHA, Neisa Maria Martins; FINAMOR, Ana Ligia Nunes. **Construção de equipes de alto desempenho.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

- FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança Positiva: para atingir resultados excepcionais**. São Paulo: Evora, 2012.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; SOMERVILLE, Iain. **Liderança para século XXI**. 2000. Disponível em: <<https://www.icfbrasil.org>>. Acesso em 09 jul. 2018.
- International Coach Federation Brasil. **Código de Ética**. 2018. Disponível em: <<https://www.icfbrasil.org/icf/codigo-de-etica>>. Acesso em 07 jul. 2018.
- JACKSON, Brad; PARRY, Ken. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- KELLEY, Robert Earl. **Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Senac, 2018.
- KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.
- MARION, Arnaldo. **Manual de Coaching: Guia prático de formação profissional**. São Paulo: Atlas, 2017.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Coaching, mentoring e counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson. **Liderança: uma Questão de Competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- REIS, Homero. **Coaching Ontológico: a doutrina fundamental**. Brasília: Trampolin, 2011.
- ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- WHITMORE, John. **Coaching para aprimorar o desempenho: os princípios e a prática do coaching e da liderança**. São Paulo: Editora Clio, 2012.
- ZAHAROV, Anna. **Coaching: caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.