

O USO DO COACHING COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA E GESTÃO

THE USE OF COACHING AS A LEADERSHIP AND MANAGEMENT TOOL

Rafael Barreiro Takei¹, Kevin Ramer da Silva Pires^{1*}, Marcos Antônio de Moura Amorim Vieira¹

¹ *Instituição UniFUNVIC - Centro Universitário Funvic, Pindamonhangaba*

* *Correspondência: kevin.ramer@hotmail.com*

Resumo

Este trabalho tem como intuito apresentar os papéis da liderança e da gestão nas organizações e a partir desta análise, compreender o uso do coaching como ferramenta de liderança e gestão, proporcionando ao líder ou gestor uma visão mais ampla referente aos seus liderados. Para realização desse trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas e entrevistas com gestores de diferentes seguimentos: público, industrial, comercial, dentre outros. Foi possível concluir que a grande maioria já tivera algum contato com o coaching, porém nem todos haviam utilizado esta competência com o foco em liderança, evidenciando uma grande oportunidade de aprimoramento das formas de gestão.

Palavras-chave: Liderança. Coaching. Gestão. Equipe.

Abstract

This work aims to present the roles of leadership and management in organizations and from this analysis, understand the use of coaching as a tool for leadership and management, providing the leader or manager a broader view regarding his team. This work includes bibliographic research and interviews with managers from different segments: Public, industrial, commercial, among others. It was possible to conclude that the great majority had already had some contact with coaching, but not all had used this competence with the focus on leadership, showing a great opportunity to improve the forms of management.

Keywords: Leadership. Coaching. Management. Team

INTRODUÇÃO

Nos estudos sobre administração, existe uma busca constante por novas práticas de gestão com a intenção de gerar melhores resultados e até mesmo bater metas em um cenário empresarial que sofre mudanças constantes. Este ambiente requer equipes de alto desempenho.

Quando se fala de equipes de alto desempenho, que têm como objetivo alcançar grandes resultados, é necessário que exista uma liderança capacitada ao ponto de poder manter sua equipe focada, motivada na busca por esses objetivos e que também seja capaz de solucionar problemas internos.

Entende-se que com o avanço tecnológico, as atividades de gestão acabam tornando-se mais dinâmicas, fazendo com que o líder tenha que se atualizar constantemente e apresentar um tempo de resposta mais ágil mediante aos desafios diários.

Com base nessa necessidade, surge o coaching de liderança, como uma ferramenta de gestão, contribuindo para ajudar os líderes no desenvolvimento de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional, para que possam gerir com maior clareza suas equipes, proporcionando aos membros das mesmas maior sinergia para realização de objetivos e metas a serem alcançados ou até mesmo uma maior capacidade de solução aos problemas apresentados.

Nesta perspectiva, é necessário se debruçar sobre as seguintes questões: Qual a importância do coaching para manter a motivação entre líderes e equipe? Como o coaching pode contribuir para interação entre líder e equipe? Como o processo de coaching pode ajudar a desenvolver a liderança? Qual a importância do coaching na estruturação da ética entre liderança e gestão?

Muito se fala sobre a importância que a liderança tem nas organizações, porém existe um déficit nas habilidades dos líderes com relação à condução de seus liderados. Entende-se como liderança a arte de educar, estimular e orientar as pessoas na persistência da busca de melhores resultados em um ambiente de riscos, incertezas e desafios. Agregando novos elementos, para Megginson, Mosley e Pietri (1998 apud MACÊDO et al., 2007), liderança é um processo que consiste em influir nas atividades tanto individuais como grupais, para estabelecer e atingir metas.

Desta forma, a pesquisa se justifica na perspectiva prática pelo coaching com o intuito de buscar, por meio do coaching de liderança, formas para que esse déficit apresentado seja minimizado, podendo gerar bons resultados quando a temática liderança for abordada nas diferentes esferas organizacionais de nossa sociedade.

Academicamente, o uso do coaching como ferramenta de liderança e gestão faz-se necessário ao profissional de administração que exerça posição de liderança em qualquer organização. É preciso desenvolver competências e estratégias ao gerenciar pessoas, a fim de extrair o melhor de cada profissional e somar ao objetivo organizacional.

Diante das adversidades dos cenários profissionais na qual a figura do líder precisa estar presente, é comum perceber-se a falta de habilidades e competências de muitos líderes, o que muitas vezes desmotiva o colaborador e dificulta a existência do espírito de equipe na organização. Dessa forma, é necessário desenvolver o líder para que possa aperfeiçoar a sua forma de gerir. Por meio do coaching, o gestor poderá desenvolver técnicas que garantam uma melhor gestão focada na eficiência organizacional, garantindo o bom desempenho de toda equipe. Assim, o diferencial competitivo propiciado pela autonomia dos indivíduos que compõem a organização, torna-se uma realidade cada vez mais evidente.

Existe um certo conflito entre líderes e liderados, à medida que essa autonomia vem se apresentando diante do perfil empresarial atual, fazendo-se necessário que o líder entenda e saiba como lidar de forma singular com cada membro de sua equipe com o intuito de gerar grandes resultados.

Por que o autocontrole é tão importante para os líderes? Em primeiro lugar, pessoas que estão no controle de seus sentimentos e impulsos – ou seja, pessoas racionais – São capazes de criar um ambiente de confiança e equidade. Em tal ambiente, a politicagem e as rivalidades são fortemente reduzidas e a produtividade é alta. (GOLEMAN, 2015).

Silva (2002 apud MACÊDO et al., 2007) explica que a ética se deriva do grego *ethikos*, que é a ciência da moral. Nas organizações existe a necessidade de líderes muito mais preparados não só no aspecto técnico e profissional, mas também no aspecto pessoal, ou seja, tendo uma capacidade analítica muito maior e tendo diferentes conceitos, dentre eles o conceito de ética, sabendo ser ético para lidar com os membros de sua equipe que ao mesmo tempo são seus semelhantes

Nesse trabalho, pretende-se apresentar os papéis da liderança e da gestão nas organizações e, a partir dessa análise, compreender o coaching como ferramenta de liderança e gestão, apresentando pontos que podem ser melhorados com a ajuda do processo de coaching, podendo, assim, aprimorar a gestão dentro das equipes e potencializar seus resultados por meio do coaching de liderança.

O desenvolvimento do conceito de coaching

O conceito de coaching se faz presente junto à humanidade há muitos anos e podemos seguir diferentes linhas de pensamentos para justificar ou explicar esse conceito. Na perspectiva teológica, podemos citar Jesus Cristo nas passagens dos evangelhos de Mateus 20:25-28, ensinado seus discípulos através de parábolas ou questionamentos, ajudando-os a se desenvolverem (BÍBLIA, 2012). Partindo-se para uma linha filosófica, temos Sócrates, em seus diálogos ou questionamentos, direcionando seus discípulos.

Segundo Cox, Bachkirova e Clutterbuck, (2014, apud SILVA et al., 2018) Uma das primeiras hipóteses sobre o advento do coaching é que seu surgimento ocorreu em uma cidade da Hungria chamada Kocs, entre os séculos XV e XVI. Na qual a palavra estava associada ao tipo de transporte, uma carruagem húngara.

O coaching, apesar de já ser usual na antiguidade, só iniciou sua popularização em meados do século XX através de Timothy Gallwey, ex-tenista profissional que percebeu que nossas ações são extremantes influenciadas por nossas ações mentais de forma positiva ou negativa, de acordo com Whitmore (2010, apud SILVA et al., 2018). Deste modo, nosso fracasso ou sucesso está ligado diretamente com a forma que agimos e pensamos, pode-se dizer então que se temos atitudes positivas de pessoas vencedoras, há maior probabilidade de que teremos sucesso e essa regra também vale para a situação oposta.

Atualmente, considera-se Timothy Gallwey o “pai do coaching”, pois mostrou, por meio de seus ensinamentos, que somos fruto do que pensamos. Para o autor, o processo de coaching se tornou muito mais racional e muito mais mensurável, gerando grandes resultados nas diferentes áreas sociais, inclusive em fatores ligados à liderança.

Isso representa uma mudança crucial de valores. Somente quando essa mudança acontece é que o jogador se liberta das ansiedades e frustrações que resultam de uma exagerada dependência dos resultados do jogo exterior. Só aí ele tem a oportunidade de avançar para além das limitações inerentes às várias viagens do ego e alcançar uma nova percepção do seu verdadeiro potencial. Nesse ponto a competição toma-se algo interessante. Cada jogador, esforçando-se ao máximo para ganhar, oferece a oportunidade que o outro deseja para alcançar novos níveis de autoconsciência. (GALLWEY, 2019, p. 104).

Relações entre Liderança e Gestão

É de extrema importância para qualquer organização que se saiba a diferença e a importância do líder e do gestor e que ser um líder, por exemplo, não significa necessariamente ser um gestor e vice-versa. As diferenças não estão necessariamente ligadas somente às tarefas que desempenham, mas também estão relacionadas aos seus perfis. Embora os dois papéis se confundam, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, apud BERTAN et al., 2017) ressaltam que com os desafios organizacionais, gestão e empresa devem estar preparados para se adaptar às circunstâncias de mercado e isso se dará pelo desenvolvimento profissional, sendo que esse processo será essencial para a continuidade e competitividade.

Os líderes precisam treinar, avaliar e construir a autoconfiança de suas equipes e, para isso, se faz necessário que o líder consiga identificar suas necessidades de desenvolvimento, fortalecendo assim seus conhecimentos e habilidades, conclui Welch (2005, apud BERTAN et al., 2017). Para o autor, é necessário garantir a execução do que é feito, ao gerenciar. Entretanto, a criação de um clima organizacional inspirador, o estímulo ao colaborador, bem como a preocupação com o bem-estar de todos, são características de um líder.

Segundo Sordi (2012, apud BERTAN et al., 2017), cabe aos gestores garantir que os conhecimentos e habilidades dos membros de sua equipe estejam alinhados com os desafios e objetivos a serem propostos pelas organizações. Sendo sua responsabilidade ser o facilitador do aperfeiçoamento de sua equipe.

Para haver sucesso nas organizações, ambas atribuições devem ser desenvolvidas juntas, ou seja, trabalhadas de modo que o gestor e líder saiba usar das atribuições de liderança e gestão quando convier.

O coaching e os estilos de liderança

Em sua obra, Bennis (1996, apud DWECK, 2017), ao entrevistar grandes líderes, concluiu que a liderança não é nata e sim desenvolvida, sendo possível seu desenvolvimento em qualquer idade. Muitos gestores, diretores e CEOs se tornam chefes e não líderes, exercendo apenas poder, ao invés de transformarem a si mesmos e à organização.

Por meio dessa visão, os líderes, dentro de uma organização, são fatores primordiais, pois as suas ações interferem diretamente no desempenho de suas equipes e também são elos de ligação, pois suas ações estão diretamente ligadas a questões de valores culturais organizacionais e suporte operacional, escutando, a maior parte do tempo, as necessidades dos seus liderados. Segundo Schein (2009), para definir o sucesso ou fracasso das organizações, a liderança é considerada cada vez mais como um parâmetro variável.

A liderança é uma função essencial do administrador, bem como esforços ao uso adequado de estímulos para manter a motivação. Requer uma compreensão básica das necessidades humanas e dos meios pelos quais essas necessidades podem ser supridas. Portanto, liderar é conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, sendo essencial em todos os tipos de organização. É necessária em todas as outras funções da administração como planejamento, organização e controle. Entretanto, a relevância da liderança é maior na função de direção (a que se aproxima mais das pessoas). Deve-se não confundir liderança com o cargo de gestão. Chiavenato (2014b) diz que nem sempre um bom líder é um bom gestor e nem sempre um bom gestor é um bom líder. A liderança deve estar presente não só em todos os níveis institucionais, mas também em todos os níveis da organização e nos grupos informais de trabalho.

Segundo Chiavenato (2014a, p. 307), “liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos”. Esse autor afirma que liderança é, de certa forma, um tipo de influência. Destaca que influência é uma força psicológica e envolve conceitos como o de poder e o de autoridade, introduzindo mudanças no comportamento das pessoas, podendo acontecer com formas violentas de imposição ou até suaves formas de convencimento. Liderar é ser capaz de influenciar as pessoas a fazerem o que devem. O líder exerce influência sobre as pessoas, guiando-as às suas definições de objetivo.

Assim, a liderança é uma lâmina com corte duplo: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que possa fazer as pessoas fazerem o que ela pretende fazer, nem será bem-sucedida, exceto se seus seguidores a perceberem como um meio de satisfazer suas aspirações pessoais. O líder deve ser capaz, os seguidores devem ter vontade. (CHIAVENATO, 2014a, p. 307).

Faz-se necessário que o líder saiba em qual momento e qual estilo de liderança adotar frente a sua equipe, para que consiga alcançar de forma eficiente e eficaz seus objetivos. Uma vez que o administrador se encontra em uma posição de liderança e consegue desenvolver esse olhar mais clínico da situação, conseguindo moldar-se tem grandes chances de obter o sucesso frente a sua equipe como líder. “Muitos gestores assumem equivocadamente que estilos de liderança é uma função da personalidade ao invés de escolha estratégica.” (GOLEMAN, 2000, p. 1, tradução nossa).

Coaching e Liderança

Com base nas necessidades pessoais e profissionais da sociedade atual, pode-se dizer que o coaching, ou processo de coaching, é algo que vem ganhando força no mercado atual, sendo uma excelente ferramenta para diferentes aplicabilidades na vida ou cotidiano do homem contemporâneo. Algumas dessas aplicabilidades se destacam por algumas áreas de atuação específicas, como por exemplo: coaching de vida, coaching financeiro, coaching de liderança, coaching de carreira, coaching de vendas, coaching religioso, entre outros.

O conceito de coaching, segundo Goienetxe (2018), ao longo da história tem sido mencionado por diferentes autores de diferentes áreas de conhecimento: desde a maiêutica de Sócrates, até o existencialismo de Nietzsche, na filosofia.

Esse processo, apesar de somente agora no mundo contemporâneo estar se difundindo, já era utilizado na antiguidade por grandes filósofos e pensadores como uma grande ferramenta. Atualmente, é validado por estudiosos, que reconhecem o mesmo com potencial de levar o indivíduo ao ápice de sua performance dentro de uma área de atuação específica.

O coach (treinador), quando tem ciência do objetivo do seu coachee (cliente, paciente etc.), pode ajudá-lo a sair do seu estado atual e desenvolver potencialidades para que possa chegar ao estado desejado, através de foco mais ação, que gera resultados, fornecendo ao indivíduo um autoconhecimento não só em aspectos relacionados ao seu objetivo, mas também em ações nos diferentes aspectos de sua vida.

Coaching e Gestão

Para que possamos ligar o conceito de coaching a gestão, se faz necessário entendermos o que é gestão e seu papel organizacional, pois para Falconi (2009), a melhor definição de problema gerencial é um resultado indesejável. Portanto, todos que realmente desejam melhorar sua empresa devem estar cheios de problemas.

Ao se analisar o conceito de gestão focado apenas em resultados e se esquecer dos membros de sua equipe, é bem provável que em algum ponto poderá haver a perda do contato com seus liderados, gerando resultados negativos ligados à sua gestão. O que pode tornar necessário o uso do coaching, pois essa ferramenta pode ampliar o horizonte do gestor em relação aos seus atos e ações na obtenção de suas metas, possibilitando gerar um ambiente desafiador e motivador para seus liderados, servindo de exemplo. De acordo com Sinek (2018), há diferença entre líderes e aqueles que lideram, ou seja, líderes exercem poder de influência e poder, já os que lideram, inspiram seus liderados.

Benefícios da ação do coaching na motivação

Para a compreensão do comportamento humano, faz-se necessário o conhecimento da motivação humana. O conceito de motivação é utilizado em diversos sentidos. De um modo geral, Chiavenato (2014b) descreve que é a força ou impulso que faz com que as pessoas ajam de determinada maneira, ou seja, o que origina um comportamento específico. Esse impulso pode ser externo (vindo do ambiente) ou pode acontecer na mente do indivíduo. Desse modo, motivação está relacionada com o aspecto de cognição do indivíduo.

Cognição (ou conhecimento) representa o que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente ao redor. O sistema cognitivo de cada pessoa inclui seus valores pessoais e é profundamente influenciado pelo ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, processos fisiológicos e por suas necessidades e experiências anteriores. (CHIAVENATO, 2014a, p. 296).

Sendo assim, todos os atos dos indivíduos são guiados pela cognição – o que sente, pensa e acredita. As pessoas veem o mundo como elas são.

O ambiente psicológico ou comportamental é a situação percebida pela pessoa e interpretada a respeito do ambiente externo mais próximo. É relacionado com suas atuais necessidades. Chiavenato (2014b) descreve que no ambiente psicológico, situações, pessoas e objetos adquirem valências, determinando o que chama de campo dinâmico de forças psicológicas. Sendo válido positivamente quando determinada situação, pessoa ou objeto satisfazem ou prometem satisfazer as necessidades dos indivíduos. É negativa, quando ocasiona dano ou prejuízo ao indivíduo.

Em sua obra, Chiavenato (2014a) diz que a motivação representa a ação de forças ativas e impulsionadoras: necessidades humanas. As pessoas são diferentes no que diz respeito à motivação. As necessidades humanas que motivam o comportamento humano produzem padrões de comportamento que variam de pessoa para pessoa. Para o autor, além dos valores pessoais e os sistemas cognitivos serem diferentes entre os indivíduos, as necessidades, valores pessoais e capacidade variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Mesmo com todas essas enormes diferenças, o processo que torna o comportamento humano dinâmico é semelhante para todas as pessoas. Para Chiavenato (2014a, p.296), são três suposições relacionadas entre si para explicar o comportamento humano: a primeira seria de que o comportamento humano é causado “[...] tanto hereditariedade quanto o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas”; a segunda, seria de que o comportamento humano é motivado “[...] o comportamento humano não é causal ou aleatório, mas orientado e dirigido para algum objetivo”; e a terceira, de que o comportamento humano é orientado para objetivos pessoais “[...] subjacente a todo comportamento humano, existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência [...]”.

Sendo assim, o comportamento humano não é espontâneo ou sem finalidade. Sempre haverá um objetivo implícito ou explícito que orienta o comportamento das pessoas. Para cada pessoa haverá um fator

que gera motivação no trabalho. Para o gestor, significa que o colaborador assume responsabilidade. Para a organização, representa o excelente desempenho das pessoas.

Relacionando com o aspecto de coaching de liderança, é preciso desenvolver as habilidades dos gestores para que possam trazer o pessoal motivado, ou seja, estimular os colaboradores a vestirem a camisa da organização, a estarem envolvidos e fielmente atrelados ao objetivo organizacional. Para tanto, é necessário fornecer expectativas e supri-las, conhecer cada indivíduo que compõe o corpo organizacional, desenvolvendo habilidades gerenciais para que possa estar devidamente apto a gerir o pessoal.

Benefícios e resultados da ação do coaching na motivação das equipes

Atualmente, fala-se em organizações como sendo intimamente compostas por pessoas que operam as máquinas. Entretanto, ainda que a tecnologia assuma papel importante nesta relação, as pessoas sempre estarão em protagonismo nas empresas. Havendo pessoas nas organizações, inevitavelmente ocorrem interações e comunicação entre elas, já que compõem um conjunto que busca um mesmo objetivo organizacional. Ocorrendo essas interações, surgem grupos para desempenhar tarefas e, conseqüentemente, unem-se forças para realização de determinadas atividades na organização.

Os grupos são compostos basicamente por duas ou mais pessoas que se juntam visando um determinado objetivo. Os indivíduos usam o grupo e as relações com este para satisfação de necessidades pessoais. Não existe a necessidade de engajamento no que se refere à união de forças para realização de um trabalho em conjunto. Para Borelli (2018, p.11), “definimos, sumariamente, grupo como um conjunto de indivíduos (dois ou mais) que compartilha atividades e metas ou objetivos comuns”.

Diferentemente, quando as pessoas formam uma equipe, elas compartilham do mesmo objetivo, unindo coordenadamente seus esforços, para que juntos produzam mais resultados do que individualmente. Há trocas de experiências e conhecimento, soma de habilidades, acabando por motivar os colaboradores. Nas equipes, os resultados são compartilhados e a adição de todos os esforços, levando a ganhas ou perdas, é responsabilidade de todos. Dessa forma, observa-se que para as organizações é vantajoso que haja equipes devidamente compostas que priorizem as metas organizacionais e que unam potencialidades. Para Blanchard (2019), o que determina o sucesso em situações adversas são as ações e as habilidades do trabalho em equipe e não o trabalho individual, e se faz necessário que os líderes reconheçam esse cenário.

Contudo, é necessário ao gestor saber como conduzir os grupos para virem a se tornar equipes. Sendo necessárias habilidades técnicas e capacidade de desenvolver seus liderados, atendendo expectativas pessoais e organizacionais.

Portanto, para saber conduzir as equipes, é essencial ao profissional que exerça liderança desenvolver habilidades para estimular, delegar, direcionar e motivar os liderados para somarem esforços rumo ao êxito organizacional, valorizando cada colaborador e atendendo expectativas não só da organização, mas dos indivíduos que as compõem.

MÉTODO

Neste trabalho foi utilizada, além da pesquisa bibliográfica, uma pesquisa de campo, aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa conforme protocolo: 24914619.0.0000.8116.

Para esta pesquisa, foram convidados dez gestores que conhecem e/ou já tenham aplicado o coaching em sua gestão, a fim de analisar o resultado êxito no seu uso. A pesquisa foi realizada por meio da plataforma *Survey Monkey*, onde foram cadastradas três perguntas abertas e três fechadas: questões fechadas: 1) Você conhece o coaching? 2) Você já usou o coaching como ferramenta de gestão? 3) Foi efetivo o uso desta ferramenta? E abertas: 4) Em que momento foi necessário o seu uso? 5) Quais benefícios esta ferramenta proporcionou a equipe? 6) Você indicaria essa ferramenta para outras pessoas? Por quê?

O link com as questões cadastradas na plataforma foi encaminhado pelo *WhatsApp* dos pesquisados. Os dados coletados foram armazenados no *site Survey Monkey* e, após todos os participantes responderem às perguntas, a plataforma gerou um relatório com todos os dados coletados nas respostas. Os dados foram tabulados e analisados, servindo como base para este artigo acadêmico. Os participantes foram gestores da indústria, comércio, serviço e setores público, tendo sido realizada no início da primeira semana do mês de dezembro de 2019. Definida por acessibilidade, a amostra foi composta a partir dos próprios pesquisadores que responderam à pesquisa em contato com os gestores que conhecem, fora do ambiente de trabalho e com outros gestores indicados pelo coordenador da pesquisa. A pesquisa gerou alguns pontos positivos, tais como: embasamento da pesquisa com os dados pesquisados, enriquecimento no conhecimento dos pesquisadores e dos pesquisados, maior racionalidade dos pesquisados em relação as suas experiências

compartilhadas. Por outro lado, poderia gerar desconforto ao pesquisado, caso ele houvesse obtido insucesso na aplicação do processo de coaching e, neste caso, foi respeitado o seu direito de não responder às perguntas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio do questionário aplicado com os dez gestores participantes, obtiveram-se os seguintes resultados em relação às questões fechadas: todos os gestores conhecem o coaching como ferramenta de gestão; oito já aplicaram o coaching como ferramenta de gestão; oito acharam efetiva sua utilização.

Percebe-se, portanto, que há conhecimento por parte de todos entrevistados quanto à existência do coaching como ferramenta a gestão e liderança. Embora nem todos os entrevistados tenham aplicado, os que a aplicaram, acharam efetiva a sua aplicabilidade, evidenciando seu êxito. Esta percepção dos líderes e gestores compactua com o proposto por Sordi (2012, apud BERTAN et al., 2017), Chiavenato (2014a) e Sinek (2018) de que cabe aos gestores garantir que os conhecimentos e habilidades dos membros de sua equipe estejam alinhados com os desafios e objetivos a serem propostos pelas organizações, considerando-se que o Coaching é uma competência voltada a conduzir pessoas e equipes em direção a resultados mensuráveis (GALLWEY, 2019)

Em relação às questões abertas: na questão em que se pergunta em que momento foi necessário seu uso, as respostas majoritariamente focam em momentos em que os entrevistados buscavam mudança na empresa, como mudança no procedimento interno, melhora de clima organizacional, ou potencialização de sua gestão e autoconhecimento. Estes resultados concordam com a teoria de Dweck (2017), de que um dos papéis do líder é estimular a mentalidade flexível de seus liderados, para responderem adequadamente a estas mudanças.

Contudo, esclarece-se que os gestores não são naturalmente líderes e precisam de aprimoramentos em sua forma de gerir. As respostas dos entrevistados indicam que o coaching pode potencializar suas habilidades de gestão e liderança frente a suas equipes. Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, apud BERTAN et al., 2017) ressaltam que com os desafios organizacionais, gestão e empresa devem estar preparados para se adaptar às circunstâncias de mercado e isso se dará pelo desenvolvimento profissional, sendo que esse processo será essencial para a continuidade e competitividade.

Quando foram perguntados sobre os benefícios que sua aplicação trouxe à equipe, oito dos dez gestores entrevistados responderam que: Trouxe exatidão, segurança aos resultados, crescimento, foco, redução de procrastinação, maior motivação, visão e qualidade no serviço.

Bennis (1996, apud DWECK, 2017), afirma que a liderança não é nata e sim desenvolvida e por meio da aplicação do coaching como ferramenta, o líder consegue enxergar falhas e aspectos a serem potencializados na sua gestão, o que resulta em uma forma de gerir que atenda às expectativas frente aos desafios da organização.

Ao perguntar se os gestores indicariam a ferramenta e por quê, as respostas foram majoritariamente favoráveis e os motivos foram: para identificação da importância de cada colaborador na empresa para potencialização de pontos fortes, identificação de habilidades, autoconhecimento, para o crescimento da organização, ou mesmo pelo êxito em aplicá-la. Estas respostas são coerentes com os pontos de vista apresentados por Bertan et al. (2017).

Evidencia-se, portanto, que conforme defendido por Chiavenato (2014b), Falconi (2009) e Schein (2009), o desenvolvimento das competências de liderança resultam em uma experiência positiva do líder frente aos problemas da empresa, melhorando sua condução da equipe, possibilitando conhecer-se e otimizar o desempenho dos seus papéis.

CONCLUSÃO

Por meio da pesquisa de campo, foi possível concluir que o coaching de liderança pode potencializar os resultados do gestor, desenvolvendo sua capacidade de liderar e adequando os seus métodos às necessidades da organização. Os gestores que tiveram contato com o coaching relataram pontos que necessitavam melhoria em diferentes momentos de sua gestão e destacaram que, após terem adquirido competências de coaching e usado como ferramenta para alcançar seus objetivos, foi possível presenciar uma melhora nos resultados alcançados, validando o coaching como uma ferramenta no auxílio de sua gestão.

O ambiente organizacional torna-se bastante desafiador quando não se sabe lidar com as pessoas, pois gasta-se muito tempo e esforço desnecessário, com questões que pouco contribuem para os resultados organizacionais. Com base no panorama apresentado, percebe-se que o profissional que utilizar devidamente

o coaching como ferramenta de liderança e gestão, irá expandir a sua capacidade de gestão de pessoas, fazendo com que haja crescimento, foco, visão, redução de procrastinação, maior motivação e qualidade no serviço, gerando engajamento de forma estratégica, para contribuir com o êxito organizacional.

A partir deste estudo, recomenda-se buscar aprimoramento técnico e a especialização para liderar pessoas, entendendo que sozinho não se chega a lugar algum. Destaca-se que o coaching, que foi foco deste estudo, é somente uma das diversas competências que podem ser empregadas pelo líder e gestor para alcançar resultados. É preciso discernimento para saber quando empregar estas diversas competências que favorecem a interação e a comunicação com as pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- BERTAN, Emanuela da Cruz et al. **Desenvolvimento de equipes**: Um estudo a respeito do que necessitam os líderes para desenvolverem equipes. SBDG. [S.I.] 2017. Disponível em: <http://www.sbdg.org.br/web/site/wp-content/uploads/2017/03/Desenvolvimento-de-Equipe_08042017-1.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2020.
- BÍBLIA. **Bíblia de Estudo Nova Tradução na Linguagem de Hoje**. Sociedade Bíblica do Brasil. 2012.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**: Como criar e liderar organizações de alto desempenho. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- BORELLI, Regina. **Liderança e desenvolvimento de equipe**. Editora Senac São Paulo: São Paulo, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. São Paulo: Manole, 2014.
- _____. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- DWECK, Carol S. **Mindset**. Tradução de S. Duarte. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.
- FALCONI, Vicente Campos. **O verdadeiro poder**. 2. ed. Belo Horizonte. Nova Lima: FALCONI Consultores de Resultados, 2009.
- GALLWEY, W. Timothy. **O Jogo Interior do Tênis**: O guia clássico para o lado mental da excelência no desempenho. São Paulo: Sportbook, 2019.
- GOIENETXE, Lekunberri Eva. **Coaching e cura**: 5 ferramentas chaves para o crescimento pessoal. Tradução de Varella. Babelcube, Inc. 2018
- GOLEMAN, Daniel. **Leadership That Gets Results**. Harvard Business Review, 2000.
- _____. **Liderança**: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- MACÊDO, Ivanildo Izaias de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Editora FGV, 2007.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, Ligia Carolina Oliveira et al. Desvendando o Coaching: uma revisão sob a Ótica da Psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 38, n. 2, p. ?-?, abr./jun. 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/pcp/v38n2/1982-3703-pcp-38-2-0363.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2020.
- SINEK, Simon. **Comece pelo porquê**: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.