



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –
FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

Izabella dos Santos Rocha
RA: 20716151

LÍDER COACHING E EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Brasília/DF, 2011

Izabella dos Santos Rocha

RA:20716151

LÍDER COACHING E EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Homero Reis

Brasília/DF, 2011

Izabella dos Santos Rocha

LÍDER COACHING E EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para
a conclusão do curso Administração de
Empresas do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Banca examinadora:

Prof.(a):
Orientador

Prof.(a):
Examinador (a)

Prof.(a):
Examinador (a)

Brasília/DF, _____ de _____ de 2011.

RESUMO

A dinâmica empresarial global está cada vez mais acelerada e competitiva. As organizações que aproveitam para desenvolver suas equipes e seus líderes encontrarão caminhos mais rápidos para os resultados desejados e garantirá mais vantagem com relação aos seus concorrentes. Porém a busca por líderes e equipes compromissadas e dedicadas com a organização é muito difícil principalmente na atual conjuntura do mercado. Esta procura pode ser solucionada ao encontrar líderes coaches que colaboram positivamente com a empresa, pois eles pregam valores, como sinceridade, honestidade e responsabilidade além de possuir atitudes transparentes, cultivando incentivando bons relacionamentos e incentivando sentimentos de integração, colaboração e cooperação dentro dos grupos podendo transformá-las em equipes de alto desempenho. Portanto esta pesquisa exploratória visa avaliar a importância da influência do líder coach na construção de equipes de alto desempenho.

Palavras-chaves: Coaching, líder coach e equipes de alto desempenho.

SUMÁRIO

Introdução	6
1- Coaching: Uma Ferramenta de Desenvolvimento dos Líderes	8
2- Equipes de Alto Desempenho	14
3- A Influência do Líder Coach no Desenvolvimento nas Equipes de Alto Desempenho	19
3.1 <i>Convertendo Ações Individuais em Ações Organizacionais</i>	23
3.2 <i>O Papel do Coaching na Transformação das Equipes</i>	24
Discussão	26
Considerações Finais	28
Referências	30

Introdução

Diante de um mercado tão competitivo e acelerado, adquirir sabedoria na liderança de equipes de alto desempenho é uma grande vantagem competitiva para as organizações. Porém, com isso surgem novos desafios para os líderes que tendem a modificar sua gestão muitas vezes autoritária para uma gestão coaching, ou seja, a mudança de estilo de gestor torna as pessoas mais eficientes e focadas no alcance de resultados positivos para a organização.

As empresas, de acordo com Julio Olalla em entrevista a revista Dinero, não possuem tantas dificuldades em resolver os problemas técnicos. Mas quando entramos no assunto de confiança, motivação e respeito, aspectos humanos que devem ser potencializados dentro das organizações, descobre-se que estes ainda são caminhos onde os executivos não sabem como atuar. (DINERO, 2007). Isso leva os gestores a procurar desenvolver um perfil de liderança mais humano, ou seja, o líder não está apenas preocupado com o resultado que a equipe irá trazer para a organização, mais também cuida do desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional dos membros deste grupo.

A liderança é um território que está em evolução constante. Percebe-se que o aprendizado retirado dos relacionamentos entre as equipes e os seus gestores é de grande importância para as organizações. Para alcançar os objetivos desejados, a empresa depende do trabalho em conjunto que é realizado pelos colaboradores que a compõe. E para que haja um trabalho em conjunto, um líder deve procurar desenvolver suas competências relacionais para atender as expectativas de suas equipes, que esperam sempre ser bem recompensadas e motivadas, para continuarem comprometidas com suas atividades.

Para que um líder consiga motivar e construir uma relação de confiança entre seus liderados pode-se utilizar um dos modelos de liderança mais eficiente e requisitado no ambiente empresarial para desenvolvimento do conhecimento, habilidade e atitude dos gestores. Esse modelo denominado Coaching, de acordo com Homero Reis (2011), “é uma prática gerencial que apóia o cliente na busca da realização de metas e aspirações por meio da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e superação das fragilidades”.

O coaching ajuda o líder encontrar melhores práticas para aprimorar suas competências e o acompanha neste crescimento para garantir que ele tenha mais eficiência no seu ambiente de trabalho. A eficiência em liderar pessoas traz ao gestor uma responsabilidade maior do que se espera com relação à equipe. Uma equipe de alto desempenho revela que trabalhar em conjunto pode fazer grande diferença quando se possui foco nos resultados e nos objetivos da organização. E o líder coach pode ser um guia para a transformação de um simples grupo de trabalho em uma equipe de alto desempenho. (REIS, 2011)

Diante do exposto, o artigo presente levanta a questão sobre esta relação de líder coach e equipes trazendo como problema: pode um líder coach converter ações individuais em ações organizacionais de modo que as equipes se tornem de alto desempenho para a organização?

O escopo do artigo tem como objetivo geral avaliar a influência do líder coach na construção de equipes em alto desempenho. Para alcance desse objetivo geral, os objetivos específicos almejados são: avaliar os papéis de um líder coach dentro da organização, levantar as características de uma equipe de alto desempenho e por fim verificar a influência dessa relação entre o líder coach e as equipes de alto desempenho.

Analisando do ponto de vista acadêmico/científico, o tema escolhido apresenta grande importância no sentido de contribuir com a continuidade dos estudos sobre desenvolvimento de lideranças e equipes de alto desempenho. Já quanto ao ponto de vista aplicado, o estudo poderá colaborar para discussões sobre a relevância que o artigo proporciona aos interessados nessa prática, destacando-se os líderes e potenciais profissionais para as organizações. Finalmente, quanto à relevância social, a pesquisa poderá contribuir demonstrando a possibilidade de resolução de problemas organizacionais por intermédio da conversão da aprendizagem em resultados positivos.

A natureza da presente pesquisa é exploratória, segundo Gil (1991) ela é utilizada para tornar o problema mais explícito dentro do ramo da administração proporcionando aos pesquisadores maior familiaridade com o tema que aborda a relação entre líder coach e as equipes de alto desempenho, servindo assim para levantar idéias e traçar os caminhos para alcançar os objetivos do assunto exposto. Os meios de investigação serão através de pesquisas bibliográficas que tem como finalidade aprofundar o conhecimento através de artigos científicos, livros e revistas

referentes à influência dos líderes em equipes de alto desempenho. (OLIVEIRA, 2001).

O artigo está dividido em Introdução que apresenta um panorama geral do que efetivamente se busca com a pesquisa. Posteriormente tem-se a Revisão de Literatura, que expõe abordagens teóricas pautadas na problemática estabelecida. Finalmente, as Considerações Finais, que apresenta a verificação da relação dos principais pontos do presente estudo.

1- Coaching: Uma Ferramenta de Desenvolvimento da Liderança

Impulsionadas pelas transformações, as organizações estão cada vez mais dinâmicas e exigentes quanto ao seu modo de gerenciar; principalmente para atender um mercado tão competitivo, cuja demanda mais importante é tornar os processos mais eficientes. Estes processos organizacionais passam por mudanças constantes que forçam a elaboração de políticas de investimentos na qualificação de seus profissionais, sobretudo para que estes se tornem mais flexíveis às inovações do ambiente empresarial. (REIS, 2011)

O Coaching é uma das ferramentas mais eficazes dentro do mundo corporativo para desenvolvimento desses profissionais, pois esse processo ajuda as pessoas a identificarem a defasagem de suas competências e também auxilia a identificar e enfrentar os problemas cotidianos e conseguir obter os resultados positivos de suas ações, tanto para si quanto para sua equipe e para a organização.

Etimologicamente, o coaching é uma palavra húngara oriunda de *Koczi*, que significava uma carruagem grande e coberta, que tinha como finalidade proteger os indivíduos durante as viagens. Mais tarde, quando essa novidade se expandiu para a Europa ela passou a ser conhecida como *coches*, que posteriormente tornou-se *coach*, palavra inglesa. Nessas carruagens havia a figura do condutor (*coacher/cocheiro*) que conduzia a pessoa transportada ao seu destino escolhido. (MUNIZ et al, 2008). A figura desse condutor foi denotada no atual contexto do coaching como o responsável por auxiliar os coaches - profissional envolvido no processo de coaching – a enfrentarem seus desafios em todos os níveis.

O Coaching é um processo para o desenvolvimento e aprimoramento das potencialidades do indivíduo como responsabilidade, habilidades e capacidades, a fim de aumentar a prontidão, a eficiência e a coerência de suas ações passando por

uma expansão da consciência, revisão dos próprios valores, e aquisição de visão de mundo. (KRAUSZ, 2007).

De acordo com Reis (2011), o principal objetivo do coaching é “promover a formação e o desenvolvimento dos colaboradores em busca de uma autonomia crescente, que implica transformar um simples colaborador, que executa atividades, em um participativo das decisões”.

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

Mas antes de entender como um líder pode se tornar um coach é necessário definir o conceito de liderança. Liderança, de acordo com Hunter (2004), “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.”

Para compreender melhor o conceito de liderança é necessário também diferenciar o que é poder e autoridade. Nas empresas é comum ter executivos que ocupam cargos de poder, e não, de autoridade com relação às pessoas que lideram. Ainda utilizando os conceitos de Hunter (2004), poder é uma forma de forçar e coagir as pessoas a realizarem as tarefas, mesmo que não queiram realizar, por causa de sua posição ou força. Quanto ao conceito de autoridade ele utiliza como sendo “a habilidade de levar pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.” É importante diferenciar estes conceitos, pois numa empresa o que se espera de um líder é que tendo o poder de ocupar um cargo de gestão, ele também tenha autoridade de exercê-lo.

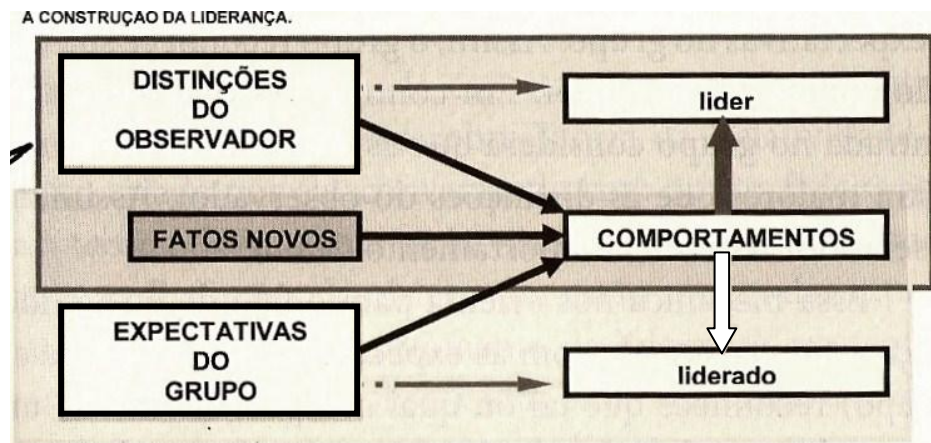
Os executivos precisam apresentar uma atitude não apenas de gestor, que tem o papel de coordenar pessoas e recursos para que se cumpram as metas específicas atingindo assim o futuro esperado, e sim, deve apresentar uma atitude de líder que motiva as pessoas a se dedicarem e terem entusiasmo no cumprimento de suas atividades trazendo resultados acima do esperado para as organizações. (PORCHÉ, NIEDERER; 2002)

Isso demonstra o quanto é necessário ter competência para exercer um cargo de chefia. Ter competência não quer dizer que é condicionado ao nascimento saber ser líder. Ele pode ser uma pessoa comum que possui persistência em desenvolver

os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para um líder coach transmitir aos seus liderados, entusiasmo, energia, auto-estima e ideais que fazem com que estes exerçam todo seu potencial para alcançar as metas esperadas. (REIS; 2010)

Segundo Kouzes e Posner (2003), “liderança não é personalidade; liderança é prática”, portanto, o que se adquire com a aprendizagem organizacional e individual, com o desenvolvimento de nossas habilidades, conhecimentos e atitudes e com nossas experiências resulta em esforço positivo para se tornar um verdadeiro líder.

O autor Homero Reis (2010) explica melhor como é a mecânica de construção da liderança. Segue quadro abaixo representando esta mecânica:



Quadro 1: Construção da liderança.
Fonte: REIS, 2011

Para Reis (2011), tudo está relacionado às expectativas do grupo. Quando o grupo reconhece que a atuação do gestor diante de um problema é efetiva, e esta posição satisfaz a sua expectativa, ele concede autoridade para esse gestor tal que o faça ascender sobre o grupo e ser reconhecido como líder.

O segredo da liderança é saber guiar seus seguidores. O que os seguidores necessitam é de uma pessoa que fortaleça a esperança mesmo em tempo difíceis. O líder coach deve encontrar e mostrar os meios para que os satisfaçam e que os façam enfrentar as adversidade e limitações de suas profissões.

Quando o líder se torna coach, ele constrói uma rede de relacionamento baseada na confiança, sinceridade, competência e responsabilidade trazendo um novo espírito de liderança para um grupo. (REIS, 2011). Este passa a entender que seu papel é muito importante para a sustentação da organização. Uma organização é feita de pessoas, que são lideradas por outras pessoas capacitadas a extraírem o melhor de si para alcançarem um nível de desempenho superior ao esperado pelos

concorrentes da sua organização. O que diferencia uma empresa de outra são os indivíduos que trazem consigo uma bagagem de experiências, aprendizagens pessoais e coletivas que irão tornar os negócios de sucesso ou não.

Porém não é fácil se tornar um líder coach. É necessário superar as expectativas do grupo comandado para ser reconhecido como autoridade efetiva naquele meio, portanto o líder deve sempre estar renovando os conhecimentos, desenvolvendo novas competências e mudando os comportamentos, para não ficar estável em uma região de conforto. Neste contexto, de acordo com Reis (2010), os gestores devem repensar os conteúdos já fixados em suas redes neurais do cérebro por conta de escolhas passadas, pois, elas comandam as decisões que tomamos fazendo com que se repitam como se fosse um círculo condicionado a agir sempre semelhante a fatos antigos. Por isso a aprendizagem de uma nova forma de agir, que esteja fora dessa região de conforto, mesmo que nos cause insegurança e resistência, traz novas experiências para alcançar os objetivos esperados com relação à gestão das pessoas que estão ao seu redor, estas pessoas esperam que você assuma seu papel de líder nos momentos de novas decisões e as façam atingir as metas das organizações pensando sempre no bem comum de todos os envolvidos.

É necessário para um líder está sempre renovando suas competências para sair da normalidade para a marginalidade. Normalidade é aquela resposta que você é condicionado a dar, pois é a esperada pela sociedade; você responde o que a sociedade valida como resposta. Caso você saia desse padrão de normalidade e ultrapasse os limites estabelecidos, criando novos conceitos e expandindo o conhecimento e possibilidades de comportamentos para determinada situação, você supera as expectativas se tornando um marginal e conseqüentemente se isso for bom para um grupo você se torna uma autoridade para liderar estes indivíduos. (REIS, 2010)

O processo de aprendizagem dessa realidade pode ser facilitado pelo coaching, pois, segundo Reis (2011), como é uma técnica de supervisão, de orientação e de gestão de desempenho, esta prática faz com que, através de novas bases emocionais, as pessoas consigam transformar as diferenças em possibilidades e não ameaças. O coaching para ser eficaz de acordo com Souza (2008 apud REIS, 2011), deve ter uma visão orientadora; promover confiança;

comunicar e ouvir com empatia; motivar e facilitar a aprendizagem, ou seja, ser modelo para modelar.

A figura do coach organizacional possui como função e competência identificar e dissolver as barreiras de aprendizagem que limitam as ações dos demais colaboradores. O líder coach constrói um novo caminho para o relacionamento nas organizações, eles são fundamentais para influenciar os outros a seguir um modelo de comprometimento, entusiasmo, poder, satisfação e eles demonstrarem isso durante sua jornada de trabalho trazendo resultados expressivos para a instituição.

A eficiência em liderar pessoas quebra o paradigma dos modelos antigos de gestão autoritária, burocrática e centralizada, trazendo para a estrutura organizacional uma nova forma de se relacionar permitindo que seus subordinados participem das decisões incentivando assim a autogestão deles para conseguir dar o melhor de si no alcance das metas.

O líder coach possui algumas características que são necessárias para sua liderança. De acordo com Reis (2010), a primeira delas é fazer alguns sacrifícios pessoais; conhecer outros estilos de liderança e conhecer o comportamento do ser humano (líderes também têm um pouco de psicólogos); saber agir nas situações fáceis e difíceis para conseguir repassar aos liderados confiança, respeito e cooperação leal; ser obediente, disciplinado; ter natureza amistosa e firme; ter afeição pelas pessoas; saber reconhecer a contribuição dos membros de sua equipe; saber elogiar o bom trabalho realizado; preocupar-se com o bem estar do grupo; deve ter tato e diplomacia, talento pra convencer e por fim ter habilidade em inspirar as pessoas para estabelecer um clima de cooperação, amizade e aconselhamento.

Segundo Kouzes e Posner (2003), o líder “deve criar condições para que os demais realizem um bom trabalho”, é ele que aponta o melhor caminho, inspira uma visão compartilhada junto aos seus liderados, desafia o que já está estabelecido, permite que os outros enfrentem os problemas com mais competência e encoraja o coração para o trabalho em equipe reconhecendo que, o bom desempenho do time gera resultados efetivos tanto para a organização quanto para o colaborador.

Em uma pesquisa realizada por Kouzes e Posner em 2002 em todos os seis continentes, perceber-se quatro características fundamentais a um líder para que as pessoas o sigam de bom grado.

Características dos Líderes Admirados	
<i>Característica</i>	<i>Percentual de informantes que selecionaram as características</i>
Honesto	88
Tem Visão de Futuro	71
Competente	66
Inspirador	65
Inteligente	47
Justo	42
Liberal	40
Atencioso	35
Franco	34
Confiável	34
Cooperativo	28
Determinado	24
Imaginativo	23
Ambicioso	21
Corajoso	20
Zeloso	20
Maduro	17
Leal	14
Autocontrole	8
Independente	6

Quadro 2: Características dos Líderes Admirados

Nota: Esses percentuais representam entrevistados de 6 continentes: África, América do Norte, América do Sul, Ásia, Europa e Oceania. A maioria, porém é dos EUA. Foi pedido às pessoas que selecionassem 7 características, a soma total dá 700%.

Fonte: O desafio da Liderança, James M.Kouzer e Barry Z. Posner, 2003.

A pesquisa destas características leva aos que os profissionais em comunicação chamam de fontes de credibilidade (honestidade, dinamismo e expertise). Ao se ter um grau alto de credibilidade de acordo com Kouzes e Posner (2003) as pessoas tendem: orgulhar-se de pertencer à organização; tem um forte espírito de equipe; são compromissadas; tem sentimento de pessoas donas do negócio; enxergam concordância entre os valores pessoais e da organização. Caso seja ao contrário, há uma desmotivação generalizada do grupo, eles só produzem quando vigiados, criticam a organização; cogitam em buscar outro emprego e sentem-se sem reconhecimento.

Ser honesto, ter visão de futuro, ser competente e inspirador faz com que as equipes admirem seus líderes.

Por isso o líder tem um papel de extrema importância para a organização, pois quando eles cumprem a exigência da função com mais eficiência incentivando a honestidade e o compromisso, elevando os níveis de motivação e vontade de trabalhar arduamente, e incentivando a aprendizagem contínua; eles conseguem criar equipes de alto desempenho, reduzir dentro das organizações as taxas de

absenteísmo, rotatividade e abandono, além de, possuir um elevado grau de credibilidade pessoal, maior êxito em suas funções e conseguir maior rentabilidade para a empresa alcançar suas metas. (KOUZES; POSNER, 2003).

2- Equipes de Alto Desempenho

Um dos desafios de um líder é formar equipes que tragam resultados consistentes para a organização. O líder é o que estimula, orienta e desenvolve as equipes. O papel dele antes focado apenas na execução das tarefas passa a demandar qualidades que impulsionam o desenvolvimento das equipes. (BOLZAN; DENARDI; NORO, 2008).

A implementação de equipes de alto desempenho traz para a organização o aumento da produtividade, autonomia e flexibilidades nas execuções das atividades tornando-as aptas a tomarem decisões sem tanta supervisão dos gestores. (ALMEIDA; PERETA, 2008). Há também outros motivos para a formação de equipes que trazem resultados positivos para a organização, como por exemplo, a melhora da comunicação, a realização de tarefas que grupos comuns não podem fazer, o melhor uso de recursos, maior criatividade, e eficiência na resolução de problemas. Ou seja, quando a liderança está disposta a desenvolver as suas equipes elas geram para a organização melhores produtos e serviços, processos são mais eficientes, e as tomadas de decisões são de alta qualidade. (ROBBINS; FINLEY 1997 apud SZEZERBICKI; PILATTI, 2006).

O líder coach é um grande facilitador para o desenvolvimento das equipes de alto desempenho. Mas antes de avaliar esta influência do líder coach em equipes de alto desempenho, algumas definições devem ser esclarecidas sobre este assunto.

Primeiro é importante saber a razão da dificuldade de se formar equipes. De acordo com Bejarano et al (2006), o maior obstáculo para a formação das equipes é o conflito entre os interesses individuais e os interesses coletivos. Mesmo assim espera-se um esforço dos gestores e das equipes que estes princípios individuais vividos desde o desempenho escolar sejam renunciados temporariamente para que seja trabalhado o objetivo coletivo ou da equipe até que seja incorporado como uma verdade no seu trabalho. (KATZENBACH; SMITH, 2001 apud BEJARANO et al, 2006).

De acordo com Katzenbach e Smith(2001) existem quatro razões para as pessoas não se disponibilizarem a fazer parte de uma equipe, são elas: Falta da convicção que o desempenho de uma equipe seja melhor que o do individual. As pessoas acreditam que a implantação das equipes e a quantidade de tempo perdido para isso seja causador de mais problemas do que de soluções. A segunda razão é o Risco e o Desconforto Pessoal, por não se sentirem bem trabalhando em equipe, eles sentem medo daquela situação. Outra razão é os valores individuais, a maioria das pessoas como relatado no parágrafo acima, favorecem o desempenho e a responsabilidade individual. E por fim, a ética de trabalho enfraquecida, ou seja, as empresas não possuem finalidades específicas para as suas equipes. Os líderes não demonstram preocupação em proporcionar comunicação aberta e confiança entre seus liderados se mostrando mais comprometidos com a política interna da empresa e com as relações externas. Portanto, percebe-se certa oposição das pessoas a aderirem os conceitos de trabalho em equipe, mais com a aprendizagem constante, com o comprometimento de todos e o líder sendo como guia de sua equipe é possível o alcance de resultados positivos através do trabalho em conjunto.

É importante entender também que existem diferenças entre trabalho em grupo e trabalho em equipe.

Para Robbins (2001, p. 260) os grupos de trabalho “interagem para trocar informações e tomar decisões numa ação mútua necessária para o seu desempenho, mas cada um em sua área de conhecimento e/ou atuação”.

De acordo com Johnson e Johnson (1997 apud DUHÁ, 2007) um grupo é um conjunto de pessoas cujos relacionamentos são estruturados com base em normas e papéis. Portanto, um grupo possui um sistema organizado capaz de desempenhar determinada função, porém, verifica-se que os indivíduos não se unem a não ser que estejam motivados por uma razão pessoal, ou seja, esta união tem que satisfazer as necessidades individuais dos membros do grupo.

Segundo Robbins (2002), a conceituação de equipe é conjunto de pessoas que estão em sinergia positiva onde se espera que o nível de desempenho apresentado por esta equipe seja maior do que a simples soma dos resultados individuais de cada participante isoladamente em sua área de atuação. Uma equipe de verdade eleva o potencial dos resultados sem aumentar a necessidade de recursos. O autor também explica que as equipes constantemente investem em seu crescimento através do aprendizado compartilhado e das habilidades como respeito,

mente aberta, comunicação clara e objetiva, confiança mútua e cooperação fazem com que eles sejam elevados a um patamar acima do que se consideram grupos de trabalho.

As equipes segundo Bejarano (2006, p.34), “são conjuntos ou grupos de pessoas que se aplicam à realização de uma mesma tarefa ou trabalho”. Porém esta execução das tarefas deve significar para a equipe a busca de um objetivo comum e não de objetivos individuais.

É bastante comum encontrar grupos praticamente em todas as organizações, porém as equipes ainda são raras. (MOSCOVICI, 1999 apud ROTTER, 2010) Portanto o desenvolvimento de uma verdadeira equipe deve-se ao aperfeiçoamento de conhecimentos, exigindo dos indivíduos “mudanças consideráveis de ordem pessoal e interpessoal, atitudes, valores, postura e comportamento, através de um processo permanente em que os componentes absorvem e aplicam seus conhecimentos, experiências de vida e intuições para enfrentar novos desafios.” (ROTTER, 2010)

Para Katzenbach e Smith (2001, apud ROTTER, 2010) existem 5 estágios de evolução de um grupo de trabalho para equipes de alto desempenho, são elas: grupo de trabalho, pseudo-equipes, equipe de potencial, equipe real e equipe de alto desempenho.

Senão vejamos: o primeiro estágio é o grupo de trabalho é um grupo de pessoas que interagem sem um objetivo comum, basicamente os membros compartilham informações, práticas ou perspectivas mais cada indivíduo possui sua responsabilidade, objetivo e produtos. Eles não têm afinidade para obter um significativo desempenho, por isso não há neste caso ainda uma equipe formada e nem responsabilidade mútua dos participantes. O próximo estágio é a pseudo-equipe que é um grupo onde possui um foco no desempenho mais não no desempenho coletivo. Este grupo não espera superar seus desempenhos, a soma dos esforços é sempre menor que o potencial das partes individuais, não tendo assim uma contribuição significativa para o grupo e nem possui um benefício comum. Ela é a mais fraca de todos os pós grupo. A seguir temos o estágio da equipe de potencial, este grupo já se vê uma melhora no impacto do seu desempenho. Porém, ainda não estão fixados claramente os propósitos, as metas ou atividades para disciplinar o trabalho comum. Eles produzem um trabalho em conjunto, mas não possui responsabilidade coletiva estabelecida. Este grupo existe

em abundância nas empresas. O quarto estágio é a Equipe Real. Esta equipe tem um número menor de participantes que complementam cada habilidade e todos estão comprometidos com um propósito, disciplinando a responsabilidade mútua pelos trabalhos realizados. Elas são a unidade básica de desempenho, pode já enxergar nesta equipe confiança mútua e responsabilidade de cada um por seu desempenho. Por fim chegamos ao estágio desejado pelas organizações para todas as suas equipes: a Equipe de Alto Desempenho, ela é a consegue superar todas as expectativas e todos os resultados da empresa, estas equipes são difíceis de constituí-las, pois seus membros são profundamente comprometidos com o sucesso dos seus colegas. O crescimento é compartilhado, o desempenho é maior do que se espera. Os membros se preocupam com o bem comum e objetivam o potencial tanto da equipe quanto da organização. (KATZENBACH; SMITH, 2001 apud ROTTER, 2010).

Portanto percebemos que a diferença entre grupos e equipes está no desempenho empregado por elas para atingir os objetivos esperados da organização.

“As equipes altamente eficazes ou de alto desempenho, são compostas por grupos de indivíduos comprometidos que confiam uns nos outros; tem um claro sentido de propósito em relação ao trabalho; São eficazes comunicadores dentro e fora da equipe; certificam-se que todos na equipe estão envolvidos nas decisões do grupo; e seguem um processo que os permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade de seu trabalho” (WELLINS; BYHAM e WILSON, 1994 apud DREHER ET AL, 2004)

Para o desempenho eficaz da equipe é necessário que a organização deixe claro, aos seus participantes, seus propósitos quanto à missão, visão e meta para ser alcançada. Quando se trabalha em um clima informal e agradável, onde os colaboradores possam participar; escutar a opinião dos outros com atenção; saber lidar com as divergências, entrar em consenso nas decisões; ter uma comunicação aberta; ter bem definido o seu papel e atribuição dentro da equipe; onde a liderança é compartilhada, onde há vários tipos de integrantes das equipes; pode-se esperar que este conjunto de pessoas esteja sempre empenhado em um objetivo comum e ainda se auto gerenciando para melhorar sua atuação e avaliar os fatores que influenciam em sua eficácia. (DREHER et al, 2004).

Neste contexto percebe-se que equipes de alto desempenho apresentam mudanças em seus comportamentos deixando a parte seus pensamentos

individualistas e pensando com um todo. Elas são mais compromissadas com a organização. As pessoas trabalham tanto para alcançar metas pessoais quanto as metas organizacionais. Essas equipes possuem ampla versatilidade, são disciplinadas e possuem senso de responsabilidade e são coordenadas por um líder que as guiam para um bom desempenho das suas funções.

De acordo com Maximiano (2000), existem alguns indicativos que trazem maior probabilidade de um grupo formar-se em alto desempenho chamado de fatores críticos e barreiras que as impedem de demonstrar seu potencial.

Fatores Críticos e Barreiras ao Alto Desempenho do Grupo	
<i>Fatores Críticos</i>	<i>Barreiras</i>
Objetivos Claros	Objetivos mal definidos
Tarefa Desafiadora	Recursos insuficientes
Realização Pessoal	Conflitos
Líder Competente	Liderança incompetente
Colegas Competentes	Condições insatisfatória de trabalho
Recompensa coerente com as expectativas	Insegurança

Quadro 3: Fatores críticos e barreiras ao alto desempenho do grupo.
Fonte: Maximiano (2000 p 440)

Estes fatores nos permitem, segundo o autor, planejar melhor as atividades de desenvolvimento das equipes. Mas é importante também para nosso estudo caracterizá-las.

Segundo Owen (1996 apud ROTTER, 2010), há quatro características importantes para verdadeiras equipes. A primeira diz que as equipes dependem muito mais da sinergia entre seus integrantes do que da estrutura, tamanho e capacidade técnica de seus indivíduos. A outra é que os membros da equipe possuem um objetivo comum. A terceira é que para se tornar uma equipe de alto desempenho deve-se trabalhar arduamente e continuamente para obter os resultados esperados. Porém a equipe tem que possuir uma sensação de prazer e satisfação por estar exercendo suas atividades. Mais para essa estrutura consolidar é necessário um líder que tenha muita competência para fazer com que os outros façam seu papel de acordo com o interesse coletivo. E por fim, a quarta característica definida pela a autora é a comunicação aberta entre os participantes da equipe. Não se podem esconder os erros, pois eles poderão ser uma porta de entrada para a oportunidade de solução de um problema. Saber discutir os erros e avaliá-los traz um grande aprendizado e desenvolvimento para equipe transformando-as em mais efetivas.

Já Maximiano (2000) em algumas pesquisas realizadas, acrescenta mais algumas características a equipes de alto desempenho além das descritas acima, são elas:

Principais Características dos Grupos de Alto Desempenho	
Coesão	Interesse dos integrantes na continuidade da existência do grupo
Envolvimento psicológico	Fatores motivacionais oferecidos pela tarefa aos integrantes
Afinidade e confiança	Sintonia entre as pessoas
Compreensão das interdependências	Capacidade de entender que o grupo depende de todos.
Auto-regulação	Capacidade de cuidar de si próprio

Quadro 4: Principais características dos grupos de alto desempenho
Fonte: Maximiano (2000, p. 436)

Tendo em vista que todas essas características são difíceis atualmente de serem encontradas dentro das organizações e que, cada vez mais, é necessário que realizem mudanças, seja na estrutura organizacional ou na gestão de pessoas, para conseguir desenvolver pessoas de alto desempenho; ser um líder é aquele que sabe como motivar, desenvolver, transmitir confiança e que compartilha sua liderança com outros membros, que consegue aproveitar o desenvolvimento dessas características junto com as suas competências para influenciar numa geração de equipes de grande potencial para as organizações fazendo com que elas atinjam o bem comum tanto desejado. O trabalho é árduo e também não é de um dia para outro, tanto para o aprimoramento do conhecimento, habilidades e atitudes de um líder quanto de uma equipe, este trabalho deve ser realizado através da experiência que vai se adquirindo com convivência ao longo dos anos entre os líderes e os liderados. (ROTTER, 2010).

3- A Influência do Líder Coach no Desenvolvimento de Equipes de Alto Desempenho

A arte de administrar sofreu ao longo dos anos várias modificações, oferecendo assim, o aprimoramento de conceitos antigos e desenvolvimento de novas formas de gestão, gerando grandes desafios para as organizações. Desde a década de 70, o que se tem percebido como inovação no ambiente empresarial é o aumento pelo interesse no capital humano, ou seja, as empresas estão investindo na geração de potencialidades humanas para obter maior vantagem competitiva

dentro do mercado. A importância de se preocupar com a qualidade do capital humano promove uma mudança nas atitudes e comportamentos trazendo mais efetividade nas ações dos indivíduos, garantindo bons resultados para as organizações. (REIS, 2011)

O desenvolvimento tecnológico e instrumental, outrora a principal preocupação dos executivos, não traz mais tanta efetividade, quando se possui profissionais que possuem grandes defasagens em suas competências. Segundo Reis (2011), o desafio das organizações é aprimorar as relações interpessoais junto com o aprendizado emocional para tentar diminuir o impacto dessas falhas humanas para conseguir uma mudança de comportamentos, ou seja, a modificação da mentalidade dos indivíduos somente é real quando há mudanças no plano das atitudes, habilidades e da emocionalidade dos colaboradores, isso faz com que o retorno das ações exercidas por eles sejam mais efetivos. Porém, para atingir competência interpessoal nas organizações é muito complicado, porque esta atinge um plano muito delicado e muito particular de cada pessoa que são os valores, a cultura, os símbolos e os sentimentos. (REIS, 2011)

Por isso a aquisição de líderes coaches é muito importante para as empresas. Eles representam para as equipes o papel de suporte para as adversidades organizacionais, ou seja, o líder tem o papel de servir o liderado, ele os capacita e os acompanha para enfrentar os problemas e resolvê-los da melhor maneira, fazendo com que aprendam e renovem suas capacidades. (REIS, 2011)

Um desafio do líder coach é transformar as equipes, tornando-as de alto desempenho para as organizações. Isto dependerá muito da capacidade de aprendizagem que o gestor e a equipe estão dispostos a percorrer para lograr êxitos em suas ações.

A influência de um líder é vital para definir o perfil de uma equipe. Dentro das organizações não se espera que o líder seja apenas um gerenciador de recursos, é necessário que ele seja um guia, um servidor, um parceiro da equipe para potencializar os resultados que serão obtidos através da interação e superação do time. O time por sua vez sempre terá alguém para se apoiar quando as tomadas de decisões forem necessárias para aproveitar as oportunidades mesmo que o caminho ofereça grandes obstáculos que sempre geram desconforto para a organização.

O uso do coaching para desenvolvimento de equipes de alto desempenho gera uma relação eficaz e dinâmica que as levam a enfrentar novas fronteiras e

novas formas de se relacionar, pois permite romper antigos protótipos e velhos comportamentos que fazem as pessoas a se condicionarem a situação atual e a não ter coragem de enfrentar as constantes mudanças da vida. (REIS, 2011)

Logo, a função do líder coach é dar poder a sua equipe para que ela possa produzir mais e melhor, tornando as intenções em ações que tragam resultados positivos. Além de adquirir competências que possam produzir mudanças e transformações nos profissionais que os torne de alto desempenho para as organizações. Ou seja, o coach e a equipe se comprometem um com o outro e o líder acompanha a evolução dando apoio nos momentos difíceis e estimulando a fazer algo que realmente tenha significado para ela, tendo como objetivo assegurar que o time atinja os objetivos esperados pela organização. (FERREIRA; MONTEIRO, 2007).

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

- **S**ponsor (patrocinador): ajuda o time a crescer e alcançar as metas determinando as suas funções;
- **M**entor (mentor): auxilia na priorização dos projetos determinados pela realidade e as políticas organizacionais;
- **A**ppraiser(avaliador): avalia os pontos fortes e fracos, o que deve ser melhorado, os pontos cegos, os interesses, as necessidades e as metas da carreira;
- **R**ole 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;
- **T**eacher (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.

O líder sendo um coach desenvolve características que influenciam na maneira de agir das pessoas. Ele possui um grande papel de servidor dentro das organizações, é ele quem deve escutar com atenção, direcionar as energias para

melhorar a realidade atual, ter compromisso firmado com as pessoas de sua equipe sem tirar-lhes o poder da decisão; e ainda não deve competir com eles ou tentar superá-los. Neste ponto é importante tomar cuidado com o ego. O ego pode gerar a desconfiança na equipe e alterar uma boa relação para relacionamentos invejosos que geram a desarmonia do ambiente. Já diante dos erros que são necessários para o crescimento e o desenvolvimento, os líderes não devem apontá-los como uma acusação, a avaliação da situação ajuda a repensar no desempenho e antecipar as necessidades. Ele também auxilia na criação, observação e na potencialização das ações dos envolvidos para que eles superem seus limites. (WHITMORE, 2006, p.155 apud FERREIRA; MONTEIRO, 2007).

Portanto o coach ajuda no crescimento, na incrementação do poder de atuação, na obtenção de resultados e por fim na melhoria do desempenho das equipes, segundo Ferreira e Monteiro (2007).

O processo coaching exercido por líderes em equipes de alto desempenho atua justamente na performance desses profissionais para geração de resultados consistentes e para realização dos membros diante do trabalho exercido, influenciando no desenvolvimento de padrões éticos, de comportamentos e de excelência. A mudança no desempenho através do coaching é um processo profundo e sustentado, por isso quando aceito dentro das organizações é necessário que haja um comprometimento e esforço pessoal para alcançar os objetivos propostos. É importante também lembrar que isto trará benefícios tanto para a organização em questões de processos mais eficientes e resultados mais rápidos, quanto para a equipe que terá crescimento pessoal e profissional se for aproveitada a oportunidade. (FERREIRA; MONTEIRO, 2007). Outros benefícios do coaching organizacional são, a melhoria na produtividade e um envolvimento maior com a tomada de decisões respaldadas em uma liderança compartilhada. (MINOR,2003 apud FERREIRA; MONTEIRO, 2007).

Um ponto importante com relação à influência para a geração de equipes de alto desempenho é a questão da aprendizagem. A aprendizagem garante o desenvolvimento do sistema, ou seja, dentro da organização precisamos expandir nossos conhecimentos para ter mais efetividade nos desafios apresentados no dia a dia. (REIS, 2011). Este ponto demonstra a importância da transição da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional. Como as empresas são constituídas de pessoas, e sem elas provavelmente não existiriam, as ações

exercidas por estes membros influenciam diretamente nas ações organizacionais. Por isso a importância da qualidade das competências dos indivíduos para determinar a qualidade das organizações. (REIS, 2011)

3.1 Convertendo as ações individuais em ações organizacionais

O líder coach possui como uma das suas principais atribuições transformar as ações individuais em ações organizacionais. Essa transformação traz uma integração da equipe mantendo o foco sempre dentro do negócio, ou seja, eles devem assumir os problemas do negócio como sendo seus e utilizar suas habilidades para servir a organização trazendo um processo de desenvolvimento tanto para si quanto para a organização. (REIS, 2011)

Entretanto esse desejo de transformar as organizações em efetivas não depende somente das ações individuais dos colaboradores. Outro fator que influencia na efetividade das organizações e na qualidade do aprendizado dos seus colaboradores é a estrutura do sistema, segundo Reis (2011).

Entende-se como estrutura dos sistemas, as estratégias, as tomadas de decisões, os objetivos, as informações e controle sobre o negócio, além dos aspectos funcionais das atividades exercidas pelos indivíduos e as práticas relacionadas às pessoas como, a remuneração, avaliação, promoção, capacitação e desenvolvimento. Não adianta investir na qualidade indivíduo se a estrutura não oferece condições para ele dedicar-se a aplicação de seu aprendizado. Qualquer alteração nestas estruturas do sistema muda também a forma de agir do sujeito dentro das organizações, ou seja, é necessário ter um movimento integrado tanto na qualificação das pessoas quanto na estrutura da organização para obter resultados significantes para a empresa, pois as pessoas são regidas por essa estrutura organizacional e se não tiverem objetivos claros e definidos, não terão atributos para exercer sua profissão com qualidade. (REIS, 2011).

Por isso, a introdução de coaches dentro das organizações, sendo preferencialmente iniciado este processo na alta gestão, gera maiores efeitos na modificação das estruturas do sistema organizacional. Diante das competências conversacionais adquiridas pelo coaching eles conseguem ultrapassar as barreiras e implantar mais facilmente para as gerências e estas para seus colaboradores a

aprendizagem, tornando indispensável à capacitação dos mesmos para conseguir atuar na nova estrutura. (REIS, 2011).

Existe também outro aspecto que influencia na aprendizagem individual, segundo Reis (2011). Esse aspecto está condicionado à motivação e a vontade do indivíduo de melhorar suas competências. Se as pessoas resistem à aprendizagem, por não conseguir perceber a realidade a sua volta ou por não querer expor suas debilidades e fraquezas, fica difícil que haja mudança dos comportamentos limitantes para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. É importante que haja motivação e vontade em assumir o compromisso de modificar sua forma de agir e suas percepções quanto aos problemas para que haja a mudança real do seu modo de ser; e por consequência, como a organização depende das ações dos seus membros ela também não conseguirá transformar sua estrutura de ser e alcançar os objetivos desejados. (REIS, 2011).

Por isso é importante a figura do líder coach que através de suas competências pode promover a aprendizagem organizacional, pois ele através da ferramenta coaching, segundo Reis (2011, p.118), “enfrenta a questão específica dos problemas que limitam a aprendizagem individual e as devidas utilizações dessas aprendizagens nos ambientes corporativos”. O coach é o estilo de novo gestor que pode transformar a organização em alto desempenho e fazer com que ela obtenha maior vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes.

3.2 O Papel do Coach na Transformação das Equipes

O líder coach exerce um grande papel diante da evolução da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional. Por isso as práticas exercidas pelos líderes através do coaching dentro das organizações precisam ser implantadas como rotinas diárias das equipes de alto desempenho, pois assim as redes de comunicação estarão sempre abertas para identificar e tentar remover as barreiras da aprendizagem e acelerar as soluções para os problemas enfrentados. (REIS, 2011)

Este novo tipo de gestor tem com função preparar os membros de sua equipe para as evoluções das organizações modernas. Para isso ele, segundo Reis (2011), consome o seu tempo com o autodesenvolvimento e com o desenvolvimento de seus colaboradores, para conseguir instituir o valor de superação e aprendizagem

constante dentro das empresas. Este tempo gasto com a aprendizagem enriquece o trabalho exercido pela equipe e potencializa os serviços prestados por eles. A consequência dessa prática é “a motivação da equipe, a melhora significativa no clima organizacional e relacional, bem como a instalação de uma cultura de organização que aprende” (REIS, 2011, p. 119), além de superar os resultados desejados da organização.

O papel do coach nas organizações é uma evolução no ramo da gestão de equipes. O líder não é mais aquele que delega, controla, supervisiona, manda, pois este perfil já não agrada mais nem as equipes nem as empresas que possui este tipo de gestor. O antigo dirigente ordenava as pessoas a fazerem algo e garantia que as atividades seriam cumpridas do jeito que achava melhor e mais eficientes. As pessoas por sua vez que trabalham neste tipo de “equipe” apenas segue as informações que lhe são passadas e não questionam o dirigente porque “é ele que sabe das coisas”. Essa imagem de gestor para equipes não traz mais os efeitos que traziam antigamente. (REIS,2011) As pessoas mais conectadas num mundo cheio de mudanças precisam ser valorizadas e capacitadas para exercer um trabalho mais inteligente e desafiador.

O desafio do novo líder é se transformar em um facilitador na geração de equipes de alto desempenho, ou seja, ele tem que expandir a capacidade de sua equipe para que ela alcance o potencial máximo de seu trabalho e ainda continue motivada a superar seus próprios limites para alcançar as expectativas das organizações. Estes profissionais tendem a entrar em domínios que até mesmo o gestor não tenha tanta competência de atuar, porém a diferença está no dirigente que não vê isto como uma ameaça e sim uma forma de aprendizado, isto tudo porque as relações entre eles estão embasadas na confiança, sinceridade, respeito e responsabilidades. (REIS, 2011). A oportunidade surgida neste contexto é de uma aprendizagem mais concreta das relações humanas. O aprender a lidar com as pessoas e as organizações traz grandes benefícios ao longo dos anos que serão vistos na qualidade do serviço prestado ou do produto criado e na conquista do sucesso empresarial.

O que se pede às organizações atuais é que invistam não só no desenvolvimento de capacidades gerenciais dos seus colaboradores mais também aprimore as competências com relação aos aspectos humanos. Assim como as empresas tem uma expectativa geralmente de auto superação das equipes para

conseguirem ultrapassar os limites impostos pelo o mercado, a equipe por sua vez apresenta a expectativa geralmente alta com relação a seus líderes e as organizações, pois eles esperam que estes a ofereçam um relacionamento aberto, desenvolvimento de suas competências e aprendizagem para melhorar sempre a capacidade de transpor os limites, pois só assim conseguirão ultrapassar as barreiras que estão em seu caminho para trazer o melhor de si para seu trabalho e garantir o bem comum de todos, o que é sempre bem vindo às organizações efetivas.

Discussão

De acordo com a teoria apresentada a respeito de liderança coaching e equipes de desempenho percebe-se que há um trabalho muito árduo em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional destes para que consigam influenciar positivamente no resultado das organizações.

Primeiramente é esperado que as instituições incentivem e invistam no desenvolvimento e aprimoramento das competências do líder, estimulando-o através de ferramentas como o coaching que o ajuda a trabalhar as defasagens de suas capacidades gerenciais e relacionais. Porém não se podem obrigar os líderes a transformar seu estilo de gestão de um dia pro outro. Ele deve estar disposto a encarar os desafios da aprendizagem organizacional principalmente a oferecida pelo coaching, pois este atua num campo muito delicado das pessoas, como valores, cultura, crenças, experiências, atitudes e comportamentos que geralmente é influencia significativamente e diretamente na forma de ser do indivíduo e que não é fácil de modificá-los por paradigmas sociais.

O líder tem que aprender a ser capaz de transformar seu modo de gerenciar a partir do momento que se percebe que suas diretrizes já estão obsoletas tanto para a organização quanto para as equipes. Assim como o ambiente está em constante mudança para se adaptar às novas inovações, os gestores também devem adaptar suas competências para garantir flexibilidade, rapidez e capacidade de sobrevivência neste mundo de um contexto intenso e acelerado.

Por isso desenvolver e capacitar pessoas para torná-las mais competentes fazendo com que elas contribuam acima do limite de seus esforços para garantir as suas aspirações é tão importante para as organizações. (REIS, 2011). Os líderes se

comprometem a desenvolver suas equipes quando ele já passou um nível de aprendizagem individual para um nível organizacional. Ele se dedica a servir seu time e a passar seu conhecimento adquirido por suas experiências para eles conseguirem atingir as metas esperadas.

As equipes por sua vez, esperam de seus líderes competência suficiente que os façam acreditar que seja maior que seus próprios conhecimentos, habilidades e atitudes e que ultrapasse suas expectativas para que realmente confie na liderança exercida e se tornem subordinados de outra pessoa.

Esta conquista do gestor da sua equipe é um desafio diário. Ele deve cultivar um relacionamento colaborativo e de igualdade entre a equipe, deve ser dedicado e comprometido com o objetivo que seja comum a todos, ser honesto, ter credibilidade, ser competente, facilitar a aprendizagem, motivar, estimular as boas práticas e ser um guia para alcançar a confiança e o alto desempenho de suas equipes.

Com um líder preocupado, dedicado e comprometido com o crescimento profissional de sua equipe o que pode se esperar destes colaboradores é um conjunto de pessoas mais coesas, que superam seus esforços para adquirir os resultados efetivos, que são responsáveis pelas suas atividades, que compartilham conhecimentos, informações, que se preocupam com os outros e os ajudam a resolver seus problemas, por isso essas equipes desempenham acima do esperado porque possuem um objetivo comum, uma motivação incomum e um líder mais do que um chefe que os apoia e torna viável a convivência de diferentes pessoas, logo essa relação somente pode trazer benefícios para todos.

Por isso nas organizações a busca por este tipo de profissional (líder coach) está tão competitiva e difícil. São eles que trazem a diferenciação de um grupo de trabalho preocupado com suas ações individuais que às vezes somam menos do que tem como expectativa, para uma equipe de alto desempenho que excede as expectativas e geram processos, serviços e produtos de alta qualidade.

Outro ponto a destacar é que este tipo de relação somente é construído depois de alguns anos de convivência. É uma construção que pede um prazo longo para ser fixada como verdadeira, entretanto traz benefícios que perpetuam por muitos anos gerando resultados expressivos e brilhantes para as organizações tornarem-se mais produtivas e de sucesso.

Portanto o trabalho tem que ser com calma e bastante dedicado à evolução dos relacionamentos dentro de uma organização. O trabalho do líder e da equipe deve estar em sintonia e possui reciprocidade junto com a organização assim como se espera que eles trabalhem de acordo com os objetivos, metas e visão da empresa para que ela conquiste resultados consistentes, duradouros e competitivos, os membros da equipe devem se sentir satisfeitos e motivados com o trabalho exercido e a recompensa recebida.

Considerações Finais

O presente estudo responde ao problema da influência do líder coach em converter ações individuais em ações organizacionais de modo que as equipes se tornem de alto desempenho para a organização positivamente. Pois devido à teoria base apresentada e a discussão da literatura, os líderes coaches podem se tornar modelos de gestores eficazes e influenciar as equipes para que elas alcance alto desempenho dos resultados. Isso se deve a transparência do líder coach e a preocupação não só com os objetivos da empresa mais também com o desenvolvimento de seu time leva as equipes há terem mais confiança no relacionamento entre os dois.

Este perfil de líder que sabe ouvir, criticar, motivar, ensinar, defender, que é facilitador, dedicado, comprometido com a equipe torna a convivência mais harmoniosa e mais integrada das pessoas. Elas fazem seu serviço não porque estão sendo delegadas as funções e se não fizerem poderão perder seu emprego, elas fazem porque pensam no bem comum de todos, porque sabe que aquele líder e a pessoa do grupo serão também prejudicados e estarão condenadas por suas atitudes e por suas escolhas.

Por isto quando é transmitido às pessoas o sentimento de sinceridade, confiança, transparência e responsabilidade pelo líder dentro das organizações gera uma cadeia sucessiva de atitudes mais assertivas por parte dos membros das equipes. Todos começam a buscar um objetivo comum e se esforçam em conjunto para alcançar as metas e os resultados esperados. Eles começam a compartilhar as experiências tanto profissionais como pessoais. As equipes de alto desempenho e os seus líderes passam a ser uma família, que se preocupa com o crescimento, desenvolvimento e saúde do outro, mais que também briga, critica quando as

escolhas estão indo pelo caminho errado e ajuda, aponta, aconselha o que deve ser feito para melhorar sua vida.

Percebe-se, de acordo com autores citados no artigo, que para chegar neste estágio de desempenho é muito difícil e pede-se um prazo muito longo porque a convivência, como todos sabem, passa não só por alegrias mais também por dificuldades. E é nestes momentos turbulentos que é possível enxergar quem é a pessoa que estará do seu lado. E o que uma equipe espera é que seu líder esteja dando o apoio necessário nessas horas. E não é só o líder, a equipe também espera que seus parceiros, amigos de trabalho, possam ajudá-la a enxergar as oportunidades que podem surgir dentro das adversidades. E dentro dessa experiência, é importante que todos possam aprender a pensar como um todo, e não como um indivíduo solitário que não vê que seu trabalho depende dos outros e o trabalho dos outros implica no seu também, eles deve enxergar que existe uma reciprocidade de interesses e necessidades comuns dentro de equipes de alto desempenho.

O líder, como já foi citado várias vezes no texto, é aquele que guia, é o modelo de referência das equipes, portanto é ele quem tem que abrir as portas e fazer as equipes saírem das escuridões de seus grupos individualistas e visualizarem as relações humanas apoiadas na cooperação e na colaboração da coletividade. Este trabalho também deve ser apoiado pela alta gerência. Os líderes também precisam ser desenvolvidos para chegar ao patamar de sabedoria que eles consigam repassar para suas equipes sem se preocupar com os egos da civilização. Eles ao aprenderem converter as ações individuais em ações coletivas podem atingir a o modelo de liderança que tanto as equipes tem como expectativa. O líder também precisa sair da sua caverna obscura para enxergar o brilhante desempenho que suas equipes podem chegar se ele incentivá-las a chegar neste estágio.

Por isso conclui-se que a liderança coaching influencia expressivamente dentro das equipes de alto desempenho, e isto gera impactos na cultura, nos valores, nas atitudes dentro das organizações, nas metas e nos resultados desejados e na imagem da organização diante de um mercado tão avassalador. O que se pode espera dessa relação harmoniosa é nada mais nada menos que líderes competentes, equipes satisfeitas e organizações de sucesso. Esta é uma realidade que deve ser constantemente trabalhada e reciclada a aprendizagem para perdurar por alguns anos e conseguir atingir o patamar de alto desempenho.

Referências

ALMEIDA, Mariana Rodrigues; PERETA, Maureli José. **Formação de equipes auto gerenciáveis: uma análise prática nos ganhos de produtividade.** Disponível em: <http://stoa.usp.br/almeida/files/-1/11915/Forma%C3%A7%C3%A3o+de+equipes+auto+-+final+simpep.pdf>. Acesso em: 11/04/2011

BEJARANO, V. C. **Elementos Essenciais à Implementação de Equipes:** um estudo de caso da indústria de papel. 2006. 115f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR, Ponta Grossa. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/31/Dissertacao.pdf> . Acesso em: 10/04/2011

BOLZAN, Adriane Borges; DENARDI, Elio Sérgio; NORO, Greice de Bem. **Líderes X Liderados:** e o envolvimento no papel do desenvolvimento Pessoal. Disponível em: files.greice-noro.webnode.com.br/.../CONAMERCO_2008_Lideranca.pdf. Acesso em: 10/04/2011.

DINERO. Entrevista com Julio Olalla sobre Coaching ontológico. Disponível em: http://www.proa.com.co/proa/pdf/Art_1.pdf Acesso em: 11/04/2011

DREHER, Marialva Tomio et al. **Equipes de Alta performance e obtenção de resultados:** Avaliação de desempenho na empresa de intercâmbio CI em Blumenau-SC. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos08/304_Artigo%20Seget_corrigido.pdf. Acesso em: 10/04/11

DUHÁ, André Hartmann. **Organização de equipes efetivas:** Variáveis, processos e estratégia de investigação. Disponível em: <biblioteca.universia.net/.../organiza%C3%A7%C3%A3o-equipes-efetivas-variaveis-processos-estrategia-investigacao/.../19948599.html> Acesso em:10/04/2011

FERREIRA, Margarida Rodrigues; MONTEIRO, Rosa Lúcia M. **Coaching para Desenvolvimento de Equipes Aplicada no TCU.** Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/769574.PDF>. Acesso em: 17/04/2011.
GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. **Equipes de alta performance:** conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

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

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MUNIZ, Adriana Roman; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues ; SANTOS, Isabel Cristina dos . **Implementação da prática do coaching**: reflexões sobre organizações e indivíduos. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0376_0473_01.pdf>. Acesso em 25.set.2010 às 18:54h.

OLIVEIRA, Silvio L. de. **Tratado de metodologia científica**: Projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2001.

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

POSNER, Barry Z.; KOUZES, James M. **O desafio da liderança**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

REIS, Homero. **Coaching Ontológico**: a doutrina fundamental. Brasília: Thesaurus, 2011.

REIS, Homero. **Coaching Ontológico**: a teoria da decisão. Brasília: Thesaurus, 2010.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

SZEZEBICKI, Arquimedes da Silva; PILATTI, Luiz Alberto. **A gestão do Conhecimento em Equipes de Alta Performance**: O caso do Clube Atlético Paranaense. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/humanas/article/view/559>. Acesso em: 11/04/2011