

O PAPEL DO COACHING NO DESENVOLVIMENTO DA MENTALIDADE DO LÍDER DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

RÉGIS PRETTO DUARTE¹

RESUMO

O objetivo deste estudo é apresentar o papel do coaching no desenvolvimento da mentalidade do líder de uma equipe de alta performance, que atua no desenvolvimento de sistemas de informação. O estudo apresenta também, as principais dificuldades que um profissional de tecnologia enfrenta ao assumir seu primeiro cargo de liderança, as principais motivações

Para desenvolver a habilidade de liderança de times de alta performance e uma análise dos resultados obtidos pelo líder, pelo time e pela empresa ao final de um período de seis meses.

PALAVRAS- CHAVE: Coaching. Equipes. Liderança. Performance. Tecnologia.

¹ Software Specialist & Product Owner, atuando desde 2008 com Tecnologia da Informação. MBA em Coaching pela Uniasselvi (2020). MBA em Gestão Empresarial pela Uniasselvi (2019). Especialista em Governança de TI pela Uniasselvi (2017). Especialista em Arquitetura de Software Distribuído pela PUCMG (2016). Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela FAQI (2015). E-mail: regis.duarte@outlook.com.

THE ROLE OF COACHING IN DEVELOPING THE MENTALITY OF THE HIGH PERFORMANCE TEAM LEADER

ABSTRACT

The objective of this study is to present the role of coaching in the development of the mindset of the leader of a high performance team, which works in the development of information systems. The study also presents the main difficulties that a technology professional faces

when assuming his first leadership position, the main motivations to develop the leadership ability of high performance teams and an analysis of the results obtained by the leader, the team and the company at the end of a six-month period

PALAVRAS- CHAVE: Coaching. Teams. Leadership. Performance. Technology.

1 INTRODUÇÃO

Em 2019, assumi o desafio de liderar um time de Tecnologia da Informação (TI), que atuava em um Banco Comercial, realizava a sustentação de 18 sistemas de informação e desenvolvia produtos para 22 áreas de negócio. Este time contava com 5 colaboradores para realizar todo o trabalho e o time estava muito preocupado com a quantidade crescente de demandas. A entrega de uma nova versão do produto se tornara um processo cansativo, arriscado e demorado. Os clientes não estavam satisfeitos, criava-se cada vez mais processos e controles, cada vez mais gestores eram envolvidos, mesmo assim, as entregas continuavam sujeitas a falha, estourando prazos e orçamentos dos projetos, impactando em tempo e dinheiro.

Para ter sucesso, percebi que deveria reavaliar as prioridades do time. Afinal, os profissionais de TI são conhecidos pelas habilidades extremamente técnicas e pouco conhecidos pelas habilidades interpessoais e atuam em um ambiente com muita pressão por entrega de resultados. Certamente foi necessário reavaliar os processos, redefinir controles e métricas de produtividade, mas o mais importante foi criar um propósito de união no time e assumir o

compromisso de construir o meu próprio perfil de liderança para atuar em meio a panela de pressão emocional que é a sustentação e entrega de produtos para um Banco Comercial, e assim, liderar a equipe na realização de entregas mais assertivas, que agregam valor ao negócio, dentro dos prazos e orçamentos dos projetos, gerando *saving* para a empresa, satisfação dos clientes, direcionando os esforços para o que realmente importa entregar em um produto, poupando tempo e dinheiro.

Para criar o perfil de liderança e atuar a frente do time de Gestão Empresarial, um dos cerca de 25 times do Banco Comercial, utilizamos o modelo de coaching CLEAR, em reuniões semanais, somando ao todo 10 encontros. Após esse período, a teoria da aprendizagem autodirigida de Boyatzis foi bastante utilizada. E em um período de seis meses, obtivemos como resultado: zeramos os conflitos, criamos o espírito de equipe, aumentamos a confiança do time, que teve uma mudança de atitude, passou a participar das decisões, entregar mais, com mais qualidade, produtos que fazem a diferença, aumentando a satisfação dos clientes, gerando um saving de cerca de cerca de 50% em dois produtos.

Diversos trabalhos tratam sobre coaching e liderança de equipes de alto desempenho, porém, a sua aplicação prática, apresentando resultados e considerando o valor agregado ao negócio é muito pouco explorada na literatura. Sendo assim, este trabalho, do ponto de vista de sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, direcionada a solução de problemas comuns na liderança de equipes, com o objetivo de agregar valor ao negócio, com utilização do coaching. E possui três contribuições principais: (1) apresenta o papel do coaching no desenvolvimento da mentalidade do líder de equipes de alta performance; (2) apresentar as principais dificuldades que um profissional de tecnologia enfrenta ao assumir seu primeiro cargo de liderança, e, por fim, (3) apresentar as principais motivações para desenvolver a habilidade de liderança de times de alta performance.

1 COACHING

Segundo GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE (2018), coaching de negócios objetiva mudança e crescimento, seja para o indivíduo, seja para a organização; um processo que leva as pessoas por uma jornada do ponto em que estão ao ponto onde querem chegar.

1.1 MODELO 1234

Para MARQUES (2010), o modelo 1234, apresentado no quadro a seguir, apresenta as fases do coaching:

Quadro 1 – Modelo 1234

Fases	Ações
1 - Avaliação e aliança	<ul style="list-style-type: none">• Coaching <i>Education</i>• <i>Assesments</i> em Geral (Roda da vida, DISC, MBTI, 360 graus)• Coleta de dados detalhada da situação atual• Histórico de eventos pessoal e profissional• Comportamentos desejados e indesejados• Declaração da situação atual Missão, Visão e Valores• Contrato• Criação de comprometimento• Definição de objetivos

<p>2 – Preparação e planejamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Especificação clara e definida da situação desejada • Planejamento de metas e objetivos • Aplicação da condição de boa formulação de objetivos • Identificação de crenças, capacidades e comportamentos para o alcance da situação desejada • Alinhamento de níveis mentais • Ponte ao futuro
<p>3 - Ação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criar conscientização e responsabilidade • Criação de foco e ação contínua • Feedback, apoio e motivação contínua • Plano de Ação • Execução de Ações • Desenvolvimento de novas crenças e hábitos • O que, quando e como fazer (metas) • Métodos de monitoramento • Indicadores de performance e desenvolvimento • Estratégias comportamentais e cognitivas

4 – Reavaliação e mensuração	<ul style="list-style-type: none">• Revisão• Planos de <i>Follow – Up</i>• Novos <i>assessments</i>• Indicadores de performance e desenvolvimento• <i>Feedback</i> sincero entre coach e coachee• Reconhecimento do aprendizado adquirido no processo• Novo processo ou não?
------------------------------------	--

Fonte: o autor, adaptado de MARQUES (2010)

1.2 MODELO CLEAR

Para TAYLOR e CRABB (2019), o modelo CLEAR é útil para gerar ideias, ajudar um cliente a ver a situação de modo diferente ou identificar e avaliar as possíveis alternativas. Como combinamos 10 sessões foi importante definir uma estrutura de conversa a fim de deixar o coachee em uma situação melhor que estava antes da sessão. Peter Hawkins desenvolveu o modelo CLEAR no início dos anos 1980, com 5 estágios, descritos a seguir:

- **Contratar:** Abrir a discussão, definir o escopo, estabelecer os resultados desejados e concordar em estabelecer regras.
- **Lembrar:** Usar escuta ativa e intervenções, ajudar os clientes a desenvolver a sua compreensão da situação e gerar uma percepção pessoal.
- **Explorar:** Ajudar os clientes a entenderem o impacto pessoal que a situação tem sobre eles e desafiá-los a pensar nas possibilidades de ações futuras para resolvê-la.

- **Agir:** Dar suporte aos clientes na escolha de um caminho à frente e decidir o próximo passo.
- **Revisar:** Terminar a intervenção e reforçar o caminho percorrido, as decisões tomadas e o valor agregado.

1.3 APRENDIZAGEM AUTODIRIGIDA

Segundo GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE (2018), o essencial no desenvolvimento da liderança que funciona é a aprendizagem autodirigida: desenvolver ou fortalecer intencionalmente um aspecto da pessoa que somos, ou queremos ser, ou as duas coisas. A aprendizagem autodirigida de Boyatzis, possui 5 estágios de descobertas:

- **A primeira descoberta:** Meu eu ideal – Quem desejo ser?
- **A segunda descoberta:** Meu eu real – Quem sou eu? Quais são meus pontos fortes e minhas fraquezas?
- **A terceira descoberta:** Meu programa de aprendizagem – Como usar por base meus pontos fortes enquanto reduzo minhas fraquezas?
- **A quarta descoberta:** Experimentar e praticar novos comportamentos, pensamentos e sentimentos até alcançar a maestria.
- **A quinta descoberta:** Desenvolver relações de apoio e confiança que possibilitem a mudança.

2 O PAPEL DO COACHING NO DESENVOLVIMENTO DA MENTALIDADE DO LÍDER DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Em 2011, o Instituto de Liderança e Gestão britânico realizou um estudo com 200 organizações que usavam coach, no qual, foi identificado que os principais benefícios organizacionais foram melhoria em liderança, resolução de conflitos, confiança pessoal, mudança de atitude, motivação e habilidades de comunicação interpessoal. No modelo de trabalho que atuamos, se faz necessário ter um líder a frente da equipe, conduzindo as atividades, planejando as entregas, envolvendo as pessoas, resolvendo eventuais conflitos, respondendo positivamente as mudanças, motivando o time e comunicando decisões com diversos perfis da empresa.

Segundo a Sociedade Brasileira de Coaching, liderança tem várias definições, sendo a sua definição mais citada: “arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva comportamentos”. Ou, em outra definição: “a arte de inspirar”.

Segundo GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE (2018), grandes líderes mexem com as nossas emoções, inflamam nossa paixão e inspiram o que há de melhor em nós. Particularmente acreditando que o líder é o exemplo a ser seguido, que influencia positivamente os pensamentos dos liderados com seus comportamentos e ações, tornando estes comportamentos e ações norteadores de toda a equipe. E buscando exercer este ideal de liderança procuramos um coaching dentro da organização, cujo processo está descrito no decorrer do artigo, no qual utilizamos o modelo 1234 de MARQUES para definição das fases, o modelo CLEAR para as

reuniões e a aprendizagem autodirigida de BOYATZIS foi bastante utilizada durante a ação e posterior ao período de coaching.

2.1 PRINCIPAIS DIFICULDADES QUE UM PROFISISONAL DE TI ENFRENTA AO ASSUMIR SEU PRIMEIRO CARGO DE LIDERANÇA

Os profissionais de TI são conhecidos pelas suas habilidades técnicas e pouco conhecidos pelas suas habilidades interpessoais. A maioria das pessoas não está familiarizada com os nomes Larry Page, Tim Cook, Steve Ballmer, Marissa Mayer, Oh-Hyun Kwon, Bon- Joon Koo, Kazuo Hirai e Stephen Elop. Mas, certamente conhece as empresas que eles lideram: Google, Apple, Microsoft, Yahoo, Samsung, LG, Sony e Nokia, respectivamente. E, profissionais de TI, tem os mesmos desafios que qualquer outra pessoa, de qualquer outra área, tem ao assumir um cargo de liderança, que é a passagem de gerenciar a si mesmo para gerenciar outros.

Os profissionais de todas as áreas costumam passar seus primeiros anos como colaboradores individuais, seja atuando em compras, contabilidade, financeiro ou tecnologia, seus requisitos são basicamente técnicos ou operacionais. Quando suas contribuições são relevantes, suas habilidades individuais são aguçadas e conseguem atingir os objetivos da empresa, suas promoções passam a ser consideradas e passam a receber mais responsabilidades. Quando demonstram capacidade de enfrentar essas responsabilidades e respeitar os valores da empresa, costumam ser promovidos ao cargo de gerente de primeiro nível (líder de equipe).

Segundo CHARAM, DROTTER e NOEL (2018), as habilidades necessárias nessa primeira passagem incluem planejar o trabalho, preencher cargos, atribuir tarefas, motivar, aconselhar e avaliar o trabalho dos outros. Para liderar o time de Gestão Empresarial era necessário definir uma metodologia de trabalho, preencher cargos de desenvolvedores, atribuir as tarefas e principalmente motivar e avaliar o trabalho do time, entre outras atividades.

2.2 OS ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE (2018), a ressonância nasce não só do bom humor dos líderes, mas também, de todo o conjunto de atividades coordenadas que abrangem estilos particulares de liderança. Os líderes mais eficientes, alternam o estilo de liderança conforme a situação, agindo de acordo com um ou mais de seis estilos de lideranças, conforme quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Os estilos de liderança

Estilo	Como cria ressonância	Impacto no clima	Quando é indicado
Visionário	Mobiliza pessoas em direção a objetivos compartilhados	Muito positivo	Quando as mudanças exigem uma nova visão, ou quando uma direção clara é necessária

Treinador	Vincula o que uma pessoa deseja com os objetivos da organização	Altamente positivo	Para ajudar um funcionário a melhorar seu desempenho desenvolvendo habilidades de longo prazo
Afetivo	Cria harmonia conectando pessoas	Positivo	Para curar problemas na equipe, motivar em tempos estressantes, ou fortalecer ligações
Democrático	Valoriza a contribuição pessoal e consegue dedicação por meio de participação	Positivo	Para conseguir apoio ou consenso, ou contribuições valiosas de funcionários
Modelador	Enfrenta desafios e alcança metas estimulantes	Por ser muitas vezes mal executado, costuma ser altamente negativo	Para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente

Coercitivo	Acalma temore s traçando um rumo claro numa emergência	Por ser com frequência ma I utilizado, altamente negativo	Numa crise, para dar o pontapé inicial em um momento de grandes mudanças ou para resolver problemas com funcionários
------------	--	--	---

Fonte: o autor, adaptado de GOLEMAN (2018)

2.3 LIDERANDO O TIME

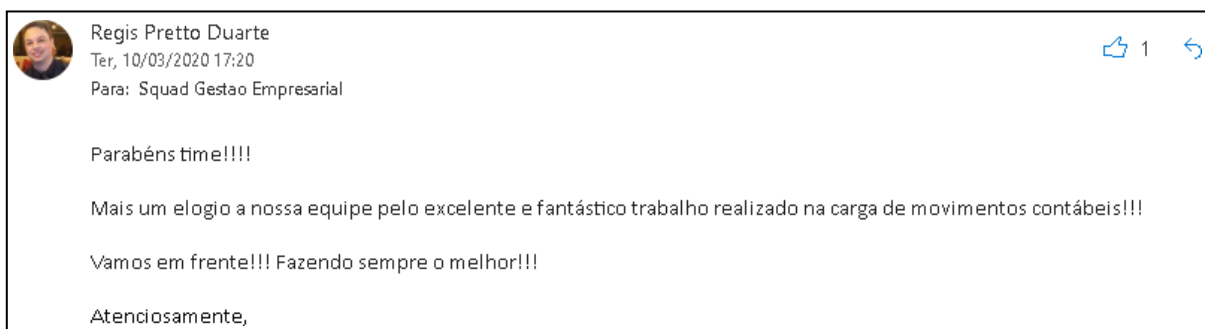
Segundo CRIVELARO e TAKAMORI (2005), uma equipe de alta performance é um grupo de pessoas altamente motivadas, que tem como objetivo a excelência no cumprimento de prazos, metas e qualidades de entregas.

O coachee, com a responsabilidade de liderar o time, utilizando como pilares a transparência, inspeção e adaptação e por considerar que também estava aprendendo, conversou com todos do time para ouvi-los e entender a atual situação, o que o time deveria continuar fazendo, o que deveria começar a fazer e o que deveria parar de fazer para atingir seus objetivos, sendo este o primeiro passo para definição da metodologia de trabalho, utilizando o *framework* Scrum, com o apoio unanime de todos, que já conheciam a metodologia.

O primeiro passo foi reestabelecer a confiança do time que estava sob muita pressão e era bastante cobrado. O coachee, líder da equipe, passou a fazer elogios verdadeiros aos membros do time abertamente, para seus clientes, quando realizavam bons trabalhos e aos poucos os clientes também passaram a elogiar o time. E cada elogio dos clientes para um integrante passou a ser replicado para o time todo, como um elogio para o time, conforme figura

1. Com o tempo, os nossos gestores também passaram a copiar esse comportamento.

Figura 1 – Todas as entregas são do time



Fonte: o autor.

Contudo, o principal impacto estava na incerteza em relação as prioridades, muitos integrantes do time eram acionados a todo o momento para dar suporte e não podiam focar no trabalho planejado que também sofria muitas mudanças, então o time não realizava entregas planejadas e estava desmotivado pois entregava muita sustentação e o trabalho não aparecia. O coachee, por sua vez criou, com o time, um plano de trabalho para o mês, definiu as prioridades entre sustentação e planejamento, a fim de possibilitar o foco da equipe nas ações prioritárias e passou a tratar com todas as áreas clientes na priorização das atividades, blindando o time, deixando-os livres para atuarem nas demandas sem acionamentos externos.

Após um mês de trabalho realizamos a primeira reunião de *feedback*, onde identificamos que ainda havia muita incerteza em relação as prioridades. Os clientes seguiam cobrando as entregas e mudavam a priorização constantemente. Desta forma, mudamos três itens da forma de trabalho: criamos a definição de atividades que estavam com informações suficientes estando prontas para fazer; criamos a definição de atividades que estavam concluídas estando prontas; e

mudamos o tempo do planejamento para duas semanas. Sendo, assim, possível atuar em atividades prontas para fazer, entregar aos clientes atividades prontas e priorizar o trabalho a cada duas semanas.

Os clientes que estavam insatisfeitos, passaram a ter suas demandas entregues. O coachee criou cerimônias para apresentar as demandas e obter feedbacks, junto com o time, a fim de direcionar os esforços para as atividades que mais importavam para os clientes, que também passaram a ter informações sobre o andamento das suas melhorias, sentindo-se ouvidos e atendidos, passando das cobranças para elogios ao time.

O coachee, líder da equipe, realizou uma pesquisa de satisfação com os clientes, após seis meses de atuação à frente do time, no qual, o time obteve mais 82% de satisfação dos clientes, conforme imagem 2 e os elogios registrados na imagem 3:

Imagem 2 – Satisfação com o trabalho do time



Fonte: o autor.

Imagem 3 – Elogios ao time

Elogios

“Conforme falamos presencialmente em reunião, vocês sempre foram muito solícitos em nos ajudar em qualquer problema identificado. Sendo muito minuciosos na explicação e dedicados em buscar a melhor solução. Muito bom poder contar com uma área com essa parceria!”

“Só tenho a agradecer a Squad que nos ajuda tanto em nosso dia-a-dia. Seria maravilhoso se vocês sentassem aqui no 11º andar. Só tenho elogios. Super atenciosos, uns queridos, competentes, incansáveis, resolutivos, enfim. É um prazer ser colega de vocês. Esse espírito de coletividade e de querer resolver é fundamental. Tenho sempre a sensação que o barco navega na mesma direção.”

“Agradecemos o nível de empenho e profissionalismo no atendimento do time. Como sugestão, aponto que a Squad Gestão Empresarial poderia fazer uma apresentação para as demais áreas, das atividades e funções às quais são responsáveis dentro do Grupo, para que todos possam entender melhor o dia a dia dentro da área.”

Fonte: o autor

2.4 PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES PARA DESENVOLVER A LIDERANÇA DE TIMES DE ALTA PERFORMANCE

Equipes de alta performance tem como objetivo a excelência no cumprimento de prazos e metas, a qualidade das entregas é extremamente alta e contam com pessoas altamente motivadas. O ambiente é muito importante, pois influencia diretamente na satisfação dos colaboradores, principalmente na área de tecnologia onde a rotatividade é bastante alta.

O líder de equipes de alta performance escuta diversos pontos de vista antes de tomar as decisões, valoriza a tarefa de cada membro da equipe para chegar aos resultados, chama para si a responsabilidade de algum fracasso da equipe e evita falar de si próprio nas reuniões.

Segundo IBCOACHING, Instituto Brasileiro de Coaching, (2019), além de se preocupar em preparar os liderados para futuras oportunidades na empresa e desenvolver as competências de liderança em seus profissionais, o líder deve capacitá-los a estar em crescimento contínuo para eles mesmos e para a empresa.

Segundo METZKER (2019), líderes de equipes de alta performance comandaram as melhores empresas dos Estados Unidos, que cresceram o triplo da média de seus concorrentes por, pelo menos, 15 anos e se mantiveram como líderes do seu segmento como: Gillette e Kimberly-Clark.

3 ANALISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

O processo de coaching foi essencial para que o líder de equipe tivesse a confiança necessária para liderar o time de Gestão Empresarial, entendesse o desafio como algo alcançável, identificasse e moldasse seu perfil liderança, que o auxiliou na resolução de conflitos, mudança de atitude sua e da equipe, motivação sua e da equipe e deu embasamento para melhorar suas habilidades de comunicação interpessoal, sendo inclusive, considerado um líder inspirador pelo time e pelos clientes.

Para o time, o resultado foi a criação de um espírito de equipe, aumentamos a confiança do time, todos os integrantes passaram a participar das decisões, entregar mais, com mais qualidade, produtos que fazem a diferença, aumentando a satisfação dos clientes, gerando um saving de cerca de cerca de 50% em dois produtos. Tudo foi possível porque a comunicação com os clientes ficou mais eficiente, o entendimento das reais necessidades ficou mais claro, levando a condução de atividades que agregaram valor ao negócio, diminuindo em cerca de 50% o custo dos sistemas que controlam a folha de pagamento e 50% o custo dos sistemas que controlam os pagamentos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O coaching não é uma novidade no mundo corporativo. Cada vez mais empresários veem como uma metodologia válida para avaliar metas e processos, criar e desenvolver soluções eficientes para as necessidades empresariais melhorando os lucros líquidos, a comunicação, reduzindo níveis de estresse, melhorando desempenho, compromisso e lealdade da equipe.

A metodologia apresentada no capítulo 2 possibilitou a documentação, o planejamento, o acompanhamento das ações realizadas e dos resultados obtidos. E pode ser utilizada para gerar ideias, ajudar um cliente a ver a situação de modo diferente, identificar e avaliar as possíveis alternativas, desenvolver ou fortalecer intencionalmente um aspecto da pessoa que somos, ou queremos ser, ou as duas coisas.

Ao final, apresentamos o papel do coaching no desenvolvimento da mentalidade do líder de equipes de alta performance, as principais dificuldades que um profissional de tecnologia enfrenta ao assumir seu primeiro cargo de liderança, as principais motivações para desenvolver a habilidade de liderança de times de alta performance e realizamos uma análise dos resultados obtidos pelo líder, pelo time e pela empresa.

2 REFERÊNCIAS

CHARAM, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2018;

CRIVELARO, R.; TAKAMORI, J.Y. **Dinâmica das relações interpessoais.** Campinas: Alínea, 2005.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2018;

IBCOACHING. **Competências de liderança mais importantes para uma organização.** <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-emotivacao/competencias-lideranca-importantes-organizacao/>. Acessado em 03/08/2020 as 00:50hs.

MARQUES, José Roberto. **Fases do processo de coaching.** <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/fases-processo-coaching/>. Acessado em 02/08/2020 as 17:39hs.

METZKER, Kelly. **Líder nível 5: O líder de equipes de alta performance.** <https://administradores.com.br/artigos/l%C3%ADder-n%C3%ADvel-5-o-l%C3%ADder-de-equipes-de-alta-performance>. Acessado em 03/08/2020 as 20:50hs.

TAYLOR, Marie; CRABB, Steve. **Coaching empresarial e mentoria para leigos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.