

LIDERANÇA E COACHING: DESENVOLVENDO PESSOAS, RECRIANDO ORGANIZAÇÕES E APRIMORANDO A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

AUTORES

SANTOS Ana Caroline Gama dos

SILVA Danitchele Ferraz da

Discentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos - UNILAGO

PENACHIOTTI Anderson Gustavo

FONSECA Bruna Grassetti

Docentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos - UNILAGO

RESUMO

Atualmente, as empresas estão tendo consciência da necessidade de uma nova maneira de liderar, pois para ocupar uma posição de liderança não basta apenas delegar tarefas, dar ordens e esperar que sejam cumpridas através do uso da autoridade. O líder que todos esperam é aquele que trabalha em equipe, saiba respeitar, motivar, comunicar, compartilhar sugestões e conhecimentos. Muitos são os desafios que se fazem presente em um ambiente bastante competitivo, onde a única certeza é a rapidez com que as mudanças ocorrem. No entanto, percebe-se que muitos líderes não estão prontos, pois o líder precisa desenvolver conhecimentos contínuos e estar preparado para as situações que forem surgindo e que requerem novas habilidades comportamentais. Perante esta realidade, percebeu-se a necessidade de uma ferramenta que apoiasse os líderes em suas gestões e no desenvolvimento de suas competências. Nesse contexto, o trabalho descreve como a ferramenta *coaching* pode ser uma opção segura e qualitativa para desenvolver a liderança em uma Instituição de Ensino Superior em São José do Rio Preto/SP. Para essa análise foi feita uma pesquisa com os líderes da instituição que indicaram a necessidade de aplicação deste método como forma de apoiar e alavancar as competências da liderança.

PALAVRAS - CHAVE

Liderança; Processo *Coaching*; Desenvolvimento.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais é crescente a necessidade das empresas possuírem uma nova maneira de liderar. Aquela velha forma onde um manda e outro obedece já não se encaixa nas atuais culturas organizacionais. É comum encontrar nas organizações profissionais à frente de pessoas e processos que estão mal preparados para assumir a posição, que diferentemente de outros profissionais, acreditam não precisar de desenvolvimento (DAVI, 2014).

De acordo com Krausz (2007) as medidas praticadas para enfrentar este novo desafio do mercado atual, é criar uma nova visão de trabalho através de novos conhecimentos e habilidades. Surge então, um estudo que analisa o desenvolvimento dos atuantes da liderança através do processo *coaching*, uma ferramenta gerencial para as empresas que consiste em ter progresso eficaz no desenvolvimento pessoal e profissional, com foco no presente e no futuro.

Segundo Chiavenato (2002) “o desafio principal é fazer com que pessoas comuns realizem coisas extraordinárias”. Assim, o que se analisa na maioria das empresas é um desperdício contínuo e sistemático que ocorre a todo momento, trata-se da perda de talentos, de conhecimentos, de habilidades e de competências dos colaboradores. Fazendo-se necessário trabalhar esses elementos, com o intuito de melhorar o desempenho da organização como um todo.

O termo liderança consiste em uma característica pessoal, como carisma e segurança, consolidada na relação entre a figura do líder e na sua maneira de liderar ou influenciar. Portanto, o líder é um servidor da organização e com o treinamento *coaching* na liderança em específico, o gestor pode orientar melhor seu colaborador no desenvolvimento do seu desempenho, empregando metas claras para criar alvos mensuráveis (PORCHÉ; NIEDERER, 2002).

Para Herbert Simon (1972) uma das mais profundas necessidades do homem, consiste em aplicar suas habilidades, quaisquer que sejam, a tarefas difíceis para sentir a satisfação de um problema bem resolvido e a outra necessidade é encontrar cálidas e significativas relações com outros seres humanos, amar e ser amado, repartir experiência, respeitar e ser respeitado, e trabalhar em tarefas que exigem esforço conjunto.

Nesse sentido, a ferramenta *coaching* na liderança é um método concentrado no qual o gestor instrui seu colaborador no desenvolvimento do seu desempenho, impondo metas claras para criar objetivos mensuráveis (PORCHÉ; NIEDERER, 2002).

O objetivo é aplicar a ferramenta *coaching* para líderes com falhas na comunicação empresarial e na sua conduta profissional em uma instituição de ensino, cuja a profissão exige profundo conhecimento neste quesito para que seu trabalho supere as expectativas esperadas pelos colaboradores que atuam na liderança da empresa.

A importância deste trabalho é capacitar os líderes para que saibam lidar com todos os tipos de situações com a ferramenta *coaching*, sendo um conceito complexo e poderoso com características realmente marcantes e diferentes. É um investimento que traz retorno significativo de curto e longo prazo (CHIAVENATO, 2012).

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Liderança

Atualmente, liderança estabelece uma atuação que adaptada em uma gestão mais participativa, ou seja, com mais afinidade às pessoas de modo a influenciar o alcance de objetivos e metas, que são importantes para uma organização e para a empresa. Podemos observar também que o papel de líder é fundamental dentro das organizações (GUIMARÃES, 2012).

Já para Marques (2012) liderança é uma habilidade que motiva e influencia os liderados, para que esses colaborem com satisfação e assim atinjam os resultados do grupo do qual fazem parte. Segundo ele, liderança e motivação devem sempre estar em equilíbrio, o papel do líder é essencial quando às metas a serem alcançadas com excelência.

Segundo Oliveira (2009) existem sim líderes natos, porém também essa habilidade pode ser desenvolvida. Para isto é preciso paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo favorecido de pessoas das mais diferentes personalidades e competências.

As organizações necessitam de líderes humanos e motivados, pessoas que estejam preocupadas em incentivar o desenvolvimento do ser na sua totalidade, visando que seus profissionais se tornem mais realizados e satisfeitos, com a organização mais saudável em todos os sentidos. Para isto, se faz necessária a implementação de programas de incentivos e valorização das pessoas, buscando-se estimular os talentos para o desempenho de suas funções com acentuados níveis de motivação e altas performances, onde suas potencialidades são encorajadas à aplicação e suas expectativas de desenvolvimento são atendidas, culminando em muitos casos em forte impacto positivo na motivação e no clima organizacional (GUIMARÃES, 2002).

A liderança situacional atinge como um atributo psicossocial complexo diferentemente da consideração de traços ou características de personalidade. O líder não pode usar apenas um estilo de liderança, uma única forma de influenciar o desempenho de outras pessoas; precisa, sim, utilizar vários estilos de liderança, de acordo com as diferentes necessidades dos seus colaboradores. Sendo assim, acredita-se que não há um método único e superior para a gestão das pessoas, com os gerentes adaptando seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos empregados em cada tarefa específica (MARQUES, 2012).

2.1 Estilos de liderança

De acordo com Mussak (2010) uma das formas de desenvolver habilidades de liderança é agir como *coach*, pois este estilo supõe que o líder tenha o papel do treinador que tem em vista o desenvolvimento do colaborador.

Marques (2012) afirma que hoje em dia é de extrema importância que uma empresa se preocupe em primeiro lugar com os seus colaboradores, seu bem estar e suas necessidades para que estes fiquem satisfeitos, desempenhem suas funções e venham atingir os resultados desejados pela organização.

2.1.1 Líder Autocrático

Este estilo de liderança tem como atributos o monopólio e a centralização do poder. O líder exerce um domínio opressor no qual ele é o único responsável por ditar e controlar as regras, informações e por tomar todas as decisões em nome do grupo. Seus liderados têm pouco ou nenhum grau de participação nos processos decisivos. A comunicação não ocorre entre todos os níveis hierárquicos, mas sim, de cima para baixo, havendo a verticalização das relações de poder. Na liderança autocrática, o líder tem o controle absoluto e muitas vezes, age de forma autoritária, impondo autoridade sobre o grupo (FRANÇA, 2006).

2.1.2 Líder Democrático

Marques (2012) explica que o perfil deste líder incentiva as pessoas a colaborarem, participarem efetivamente das decisões, expondo opiniões para que se chegue a um objetivo comum. Ele tem o papel de

orientar, influenciar e conduzir sua equipe ao longo do caminho. Este líder sabe utilizar a ferramenta de feedback e foca sempre no futuro para que haja evoluções constantes no desenvolvimento profissional de cada membro.

As particularidades deste perfil de liderança de acordo com Marques (2012):

- ✓ Sabe sua missão de vida e tem uma visão de futuro;
- ✓ Conhece a si mesmo;
- ✓ Conhece seus valores e os vivencia;
- ✓ Sabe a essencial diferença entre liderar, gerenciar;
- ✓ Implementa sua visão do futuro sem medo;
- ✓ Respeita a diversidade e sabe se relacionar;
- ✓ Tem uma vida equilibrada;
- ✓ Tem integridade e humanidade;
- ✓ Tem ambição por deixar um legado positivo.

2.1.3 Líder Liberal

O perfil do líder liberal é indicado as equipes bastante desenvolvidas e maduras a ponto de executarem suas funções sem a necessidade de supervisão ou controle constantes. Por não haver uma figura regularizadora presente a todo momento, as pessoas sentem-se mais à vontade para inovar, modernizar e praticar criatividade, ou seja, isso passa a ser um estímulo para o liderado (MARQUES, 2012).

Segundo Chiavenato (2003), cada situação requer um tipo de liderança, determinada pelas situações. A teoria situacional é mais atrativa aos administradores por aumentar as possibilidades de adequação na situação a fim de se ajustar ao estilo de liderança utilizado. Um líder, segundo o autor, deve se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas, sendo a sua capacidade de comunicação essencial e não apenas seus traços de personalidade.

2.2 Coaching: uma ferramenta estratégica da liderança

A palavra *coaching* significa “treinamento”, surgiu nos Estados Unidos como uma atividade profissional na década de 1980. No início era um misto de consultoria, aconselhamento, assessoria, prestada em geral por pessoas experientes, maduras e dotadas de conhecimentos especializados, que inspiravam segurança, seja por seus princípios éticos, seja por sua credibilidade profissional. No entanto o conceito *coaching* se expandiu e, atualmente ele engloba diversas áreas, como negócios, executivo, financeiro, comportamento social, psicologia, neurociência, esporte, podendo ser utilizado em todas essas áreas com eficácia nos resultados (CHIAVENATO, 2002).

Marques (2012), Presidente do Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC, 2017), define o *coaching* como um processo que visa aumentar o desempenho de um indivíduo, ampliando os resultados positivos, através de metodologias, ferramentas e técnicas conduzidas por um profissional (*coach*) em parceria na realização de uma função e dinâmica com um cliente (*coachee*), onde os principais elementos do processo são: foco, ação, sentimento/sensação, evolução contínua, e resultados.

De acordo com Chiavenato (2012) *coaching* é um processo, um relacionamento vivido entre *coach* (profissional) e *coachee* (aprendiz) para ajudar e apoiar este a atingir determinada meta ou objetivo pelos seus próprios meios. Para ele, é importante afirmar que o conceito *coaching* veio para ficar e estender-se

indefinidamente, não devendo ser visto como um simples modismo e nem confundido com outros conceitos, tais como:

- ✓ Treinamento;
- ✓ Orientação;
- ✓ Gestão de carreira;
- ✓ Liderança;
- ✓ Mentoria;
- ✓ Terapia;
- ✓ Consultoria.

No momento as aplicações do *coaching* são várias, dentre elas: a orientação de carreira; a melhoria de desempenho; o aumento da produtividade; o desenvolvimento de competências e novas práticas; o aprendizado e a obtenção de novos conhecimentos; a aplicação do conhecimento; busca da excelência e aumento da eficiência e eficácia; orientação pessoal ou profissional; o feedback sobre o desempenho individual, a imagem e a pessoa; o diagnóstico e a resolução de problemas; estímulo à criatividade e a inovação no trabalho; redução de incertezas; definição de valores, fatores críticos e de sucesso, missão e visão; ação estratégica; mudança comportamental e organizacional; gestão de conflitos; melhoria do relacionamento; trabalho em equipe e empowerment. E para todo tipo de intervenção do *coaching* citado acima se necessita de desempenho e cada um destes aspectos precisa de diferentes maneiras de instrução para atingi-los com sucesso, no qual o papel do coach é fundamental (CHIAVENATO, 2002).

O autor Druker (1996) expressava que o líder do passado era uma pessoa que sabia como dizer. O líder do futuro será uma pessoa que sabe como perguntar. *Coaching* de liderança é um processo estruturado focado em desenvolvimento e formação de líderes, em desenvolvimento de competências comportamentais de liderança, focado em metas e objetivos claros e consistentes, alinhados a estratégia e demanda da sua função, cargo e empresa.

2.2.1 Origens do Coaching

O termo *coaching* surgiu na Hungria para denominar as carruagens utilizadas por jovens universitários do século XVII, e guiadas pelos chamados “*coacheiros*”. A partir daí, por volta de 1830, na Universidade de Oxford, EUA, a palavra “*coach*” passou a ser empregado como sinônimo de “tutor”, aquele que prepara e ensina os estudantes em suas jornadas acadêmicas. Desde então, no ano seguinte em 1831, o *coaching* passou a ser integrado pela primeira vez no âmbito dos esportes. Em 1950 que o termo passou a ser empregado na literatura business como competência de desenvolvimento de pessoas (MARQUES, 2014).

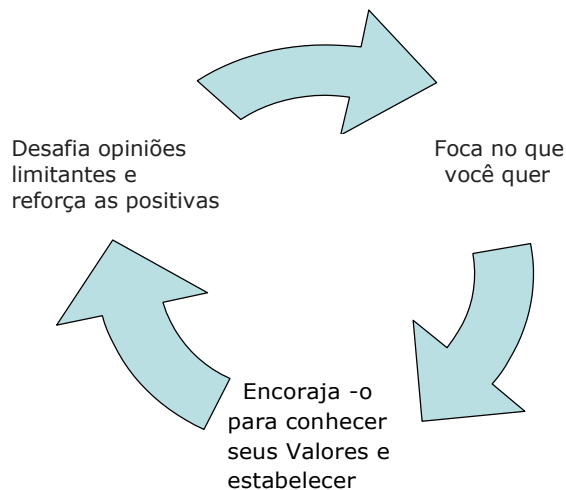
Em 1980, surgem os primeiros programas de liderança com o conceito de coaching executivo. E assim o mundo dos negócios começa a ter interesse ao assunto. Em 1988, é lançado o livro *Coaching para Performance* de Jonh Whitmore. Em 1991, Thomas Leonard funda a *Coaching University*. E em 1992, ocorre nos EUA o estabelecimento do *Coach* como profissão e a fundação do *coaching institute*. A partir disso, o *coaching* não para de ser disseminado e em 2000 chega ao Brasil e passa a ser mais conhecido nas organizações e entre as pessoas (PAES, 2012).

Segundo Chiavenato (2012) o processo *coaching* chega nas organizações em um caminho a eliminar os estereótipos na gestão de pessoas dentro nas organizações, pois em tempos atrás visualizava-se as pessoas como algo material, passivo, inerte e sem vida própria que supria os processos organizacionais em termos de

matérias-primas, dinheiro, máquinas, equipamentos, etc. Com a chegada da Era da Informação, muda-se totalmente a situação, o trabalho fica menos físico e muscular e passa a ser mais cerebral e mental. A atividade humana deixa de ser repetitiva e imitativa para ser cada vez mais criativa e inovadora.

A figura abaixo demonstra o fluxo do processo de suporte de coaching.

Figura 1: Fluxo do processo de suporte de coaching



Fonte: (LANGE; CONNOR, 2004).

2.2.2 Líder coach e o seu papel

Líder *Coach* é o líder que se apropria ao *coaching* como filosofia e metodologia de trabalho para orientar pessoas e equipes à alta performance. É aquele que desperta e desenvolve o potencial infinito que existe em cada um de seus liderados. É o líder que incentiva, investe e prepara a equipe para evoluir constantemente e ir sempre além, na busca de resultados efetivos e extraordinários para a organização (MARQUES, 2014).

Para Kroury (2010) este é o estilo de líder que se preocupa com o desenvolvimento dos membros de sua equipe, atuando como um treinador e assim, ajudando seus colaboradores a identificar metas e a desenvolver as habilidades necessárias para alcançá-las.

O chamado líder *Coach* tem o perfil de uma pessoa inspiradora, pois seus exemplos e profissionalismo são motivações para que os colaboradores produzam mais e melhor. Respeito, flexibilidade e motivação são as características que mais se destacam, já que ele obtém a lealdade de seus liderados por não se impor e pela capacidade de ouvir e aceitar as contribuições de sua equipe (MARQUES, 2012).

De acordo com Chiavenato (2002) o *coach* trabalha para proporcionar uma direção objetiva e profissional no sentido de ampliar o desempenho de uma pessoa, para ajudá-la a melhorar aquilo que ela já possui e adquirir aquilo que ela necessita. Desta forma, os gerentes eficazes estão sendo chamados de coaches, ao invés de líderes, pois espera-se que eles forneçam instruções, orientação, direção, aconselhamento, estímulo e incentivo para ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho no trabalho.

Segundo Araújo (2006), constituem etapas de um processo de *coaching*: primeira etapa – Estabelecendo uma relação sólida entre o *coach* e o seu orientado: Sensibilização; Mapear as características da (s) pessoa (s) a ser (em) treinada (s); Incentivar o treinando a avaliar as suas próprias características; Esclarecer que ele, *coach*, é um parceiro; e Incentivar a troca (processo de *feedback*). Segunda etapa – Montando o futuro do treinando: Como

um orientador, o *coach*, treinador, vai ajudar a pessoa a montar o seu futuro com desafios possíveis de serem alcançados. Terceira etapa - Revisando a bagagem de mão: Os valores, atitudes, padrões de comportamento, experiência serão revistos a fim de se alcançar o futuro planejado.

Através do processo de *Coaching*, novas competências surgem, tanto para o líder *coach* (aquele que treina e desenvolve) como para o *coachee* (aquele que é treinado passando pelo processo de desenvolvimento), não só apenas em termos de competências ou capacidades específicas, das quais um bom programa de treinamento poderia dar conta perfeitamente. *Coaching* é mais do que treinamento, o *coach* permanece com a pessoa até o momento em que ela atingir o resultado. É dar poder para que a pessoa produza, para que suas intenções se transformem em ações que por sua vez se traduzam em resultados (CHIAVENATO, 2002).

Nesse contexto, os líderes que são os responsáveis pela condução de grupos no processo de inovação poderão utilizar ferramentas específicas do coaching como desenvolvimento de um ambiente organizacional favorável de forma mais eficaz, à geração de ideias e a soluções às necessidades empresariais. É este o novo modelo de líder que fará os novos se desenvolverem, pois, “no futuro, todos os líderes serão *coachees*. Quem não desenvolver essa habilidade, automaticamente será descartado do mercado” (VENTURA, 2011).

2.2.3 Feedback: ferramenta importante do líder *coach*

Segundo Krouy (2013) o objetivo de dar *feedback* é gerar aprendizado e é preciso ter sensibilidade e técnica para utilizar essa ferramenta. Do contrário ela poderá causar ainda mais conflitos, pois as pessoas têm uma tendência ao ressentimento e podem assumir uma postura defensiva. A aplicação de *feedbacks* com qualidade implica diretamente na motivação dos funcionários, e também como a falta dele pode contribuir para desmotivação, além da dificuldade em alcançar o objetivo proposto.

O feedback recebido dos superiores influi diretamente nos níveis de satisfação e motivação dos funcionários. Por se tratar de uma via de mão dupla, somente o gestor não garante o sucesso do feedback, pois além do papel fundamental do gestor, existe o papel essencial do protagonista do feedback, e esse protagonista é o funcionário (SOUZA, 2008).

O autor Krouy (2010) explica algumas dicas para dar um *feedback* de forma eficiente:

- ✓ Seja discreto- converse com a pessoa em particular;
- ✓ Seja específico- refira-se ao comportamento da pessoa (o que ela faz) e não a pessoa em si;
- ✓ Dê o feedback o mais breve possível, tendo a escolher um melhor momento em que a pessoa estiver mais apta a absorver o que você vai dizer;
- ✓ Dê informações e não conselhos;
- ✓ Dialogue;
- ✓ Acompanhe o processo da pessoa, elogiando-a também.

Sendo assim, essa ferramenta é uma das mais importantes e essenciais na liderança *coach*, já que quando realizada corretamente tem o poder de fazer com que a pessoa se sinta parte importante dentro da empresa e isso a motivará em seu crescimento e dedicação (MARQUES, 2012).

2.3 A Comunicação dentro das Organizações

Para uma empresa bem sucedida não basta apenas ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa (RUGGIERO, 2002).

A comunicação empresarial é subdividida em comunicação interna e comunicação externa. A comunicação interna é direcionada a funcionários e colaboradores diretamente vinculados à empresa e a comunicação externa é relacionada a clientes, consumidores, fornecedores, acionistas, empresas concorrentes, sociedade, mídia, governo, órgãos públicos, escolas, sindicatos, etc (MATOS, 2004).

A comunicação envolve a transferência de significado de uma pessoa para outra. Assim, se não houver nenhuma transmissão de informação ou ideias, a comunicação não aconteceu. Se ninguém ouviu o que você disse ou leu o que escreveu, você não se comunicou. Além disso, para a comunicação ter êxito, o significado deve ser entendido (FIGUEREDO, 2001).

Segundo Moreira (2011) a comunicação nas organizações representa em síntese um conjunto de estratégias, que têm como objetivo melhorar ou gerar uma boa imagem para a empresa, e que a cada vez mais está relacionada com seus públicos, sejam eles consumidores, fornecedores ou funcionários.

O autor Maximiano (2007) traz duas preocupações básicas em relação à comunicação: a primeira delas é a comunicação entre pessoas, e a segunda, o mecanismo de integração nas organizações. A comunicação passa, portanto, a ser vista como determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais no sentido de contribuir para o desenvolvimento de negociações, produtos, orientação e avaliação de desempenho, o que para a administração, exige um alto nível de capacidade de comunicação.

O profissional consciente poderá reconhecer seu estado atual de comunicação e investir em si mesmo, permitindo-se passar pelo processo de aprendizagem, de mudança, para depois desfrutar da habilidade da comunicação eficaz com mais competência, segurança, assertividade, conforto e atenção (MARQUES, 2012).

2.3.1 Ouvir na Essência

Ser ouvido na essência é uma das três necessidades básicas do ser humano (as outras são: ser notado, reconhecido, amado e ter o direito de errar). É essencial termos a capacidade de ouvir nosso colaborador além das palavras que não estão sendo ditas, isento de qualquer tipo de julgamento ou suposição. É um estado de disponibilidade de alma (MARQUES, 2013).

De acordo com Oliveira (2013) para desenvolver a habilidade de ouvir é preciso algumas técnicas, tais como:

- ✓ Pare de falar, você não poderá ouvir enquanto está falando;
- ✓ Quando não entender, pergunte. Pergunte quando necessitar de esclarecimento ou quando desejar mostrar que está realmente escutando;
- ✓ Não seja apressado, não interrompa a pessoa. Dê-lhe tempo necessário para dizer aquilo que tem a dizer;
- ✓ Olhe para a outra pessoa, para seu rosto, sua boca, seus olhos, suas mãos, bem como suas impressões sobre o assunto;
- ✓ Não argumente mentalmente. Quando você está procurando entender a outra pessoa é uma desvantagem argumentar com ela mentalmente, pois, a proporção que o outro vai falando. Isto vai estabelecer uma barreira entre você e seu interlocutor.

Com a comunicação interna é possível melhorar o desempenho dos funcionários e desenvolver alguns valores, tais como: responsabilidade, compromisso, cooperação, solidariedade e dedicação, promovendo pilares fundamentais para o trabalho em equipe (PIMENTA, 2010).

2.4 O Processo de Desenvolver Pessoas

As organizações são criadas pelos homens e perpetuam-se por meio deles, são compostas de pessoas que, assim como as empresas têm seus objetivos geralmente delineados e específicos. Empresa e homem precisam estar em harmonia e de comum acordo, para que essa junção renda frutos e crescimento tanto para a empresa, aumentando seus lucros e oportunidades de negócios, quanto para o homem, trazendo satisfação de necessidades, como desenvolvimento profissional, aumento do poder aquisitivo, oportunidades de enfrentar desafios e de obter desenvolvimento profissional (KNAPIK, 2008).

De acordo com Chiavenato (2008) as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. São importantes fornecedores de conhecimento, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações, pois é a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado rumo aos objetivos. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização.

As pessoas têm o poder de aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É essencial tratá-las como fonte de sucesso, para que assim os objetivos de desenvolvimento de pessoas sejam alcançados. É preciso que sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2008).

3. A FALTA DE LIDERANÇA E OS PROBLEMAS CAUSADOS

Atualmente, a Instituição de Ensino Superior (IES) de São José do Rio Preto/SP, enfrenta algumas complicações desafiadoras, principalmente internamente. Devido à crise que o país se encontra a empresa também sofre algumas consequências, boa parte é devido a baixa quantidade de matrículas no decorrer do ano até o exato momento.

Alguns dos principais problemas encontrados na empresa são: falta de comprometimento e atenção por meio de colaboradores; conflitos de informação; deficiência na liderança; dificuldade financeira; deficiência na eficácia; problemas com prazo na entrega de documentos acadêmicos; entre outros. Assim, como uma engrenagem, a empresa e seus colaboradores precisam andar lado a lado, em sincronia contínua, buscando aperfeiçoar os setores, desempenhar melhor cada função e colher os frutos gratificantes ao final de cada dia.

Quando algo não vai bem, algum setor ou até mesmo o funcionário não exerce sua função como deveria, conflitos e problemas acabam ocorrendo e todos os setores são atingidos se algo no meio do caminho não sai como o desejado.

Portanto, trabalhar em conjunto sempre buscando excelência e eficácia no trabalho aplicado é primordial para que a organização alcance o sucesso tão desejado. É neste momento que se observa o impacto que um líder despreparado pode causar na sua equipe. A desmotivação por falta de comunicação, cobrança excessiva pelas funções, falta de treinamentos, falta de *feedbacks*, falta de interesse pelos funcionários e pelas suas ideias, entre outros. Tudo isso faz com que a equipe desanime e torne o trabalho como uma obrigação e não como um trabalho que pode elevá-lo profissionalmente em um crescimento, seja ele a longo ou curto prazo.

Liderar dá trabalho, tende investir muito nisso, pois as pessoas são diferentes uma das outras e a cada dia estão com um humor, nesse momento exige muita força do líder e às vezes ele se pergunta: Porque devo me dedicar? Será que vale a pena? Tudo deve ser visto como um objetivo, missão, propósito de vida e perceber o quanto um líder tem o poder de contribuir na vida de outras pessoas.

O perfil ideal de liderança para a instituição é de ter o comprometimento e a determinação como fatores centrais deste profissional, além da busca contínua da eficiência na empresa, ser proativo e conseguir harmonizar o equilíbrio entre as tarefas, metas e relação pessoal com seus colaboradores, este é o segredo para ser um líder de sucesso na organização, conseguindo fazer que toda a equipe siga os mesmos objetivos em busca do resultado para a empresa com determinação, caráter, vontade e entrega aos objetivos.

3.1 Proposta de Implementação do Método *Coaching* para os Líderes

Através do levantamento dos problemas ocasionados na instituição, o objetivo específico deste artigo é a proposta de implantação do processo de *coaching* na liderança e suas contribuições para a empresa.

Primeiramente, o *coaching* não pode ser encarado como despesa, mas como um investimento que é capaz de mudar a realidade da empresa e sedimentar resultados a curto prazo. Este curto prazo se refere em uma mudança imediata de visão dos caminhos e busca de resultados, tornando os profissionais envolvidos no processo e de pessoas mais preparada.

Os benefícios gerados pelo *coaching*, incluso nos processos de liderança, tornam-se capazes de estabelecer:

- ✓ Foco: entre si e os colaboradores, de modo a trabalharem com mais eficácia;
- ✓ Visão: direcionada a busca por novas possibilidades, além de um olhar mais sistêmico relacionado à organização, o ambiente e todas as pessoas que interagem direta e indiretamente a ela;
- ✓ Planejamento: garantido ao líder e colaboradores, uma perspectiva real de crescimento dentro e fora da organização, gerando motivação e empenho;
- ✓ Reflexão: que gera um auto avaliação, de suma importância no processo de desenvolvimento. Por meio do autoconhecimento as pessoas se tornam aptas a identificarem seus pontos fracos a aprimorá-los além de buscar novas habilidades.

Sendo assim, tornar se um Líder *Coach* é uma tarefa que consumirá bastante tempo e determinação, pois o gestor deve se desconstruir de hábitos já entrelaçados e bem fortes em suas características, para construir uma nova visão de liderança.

A pesquisa feita com três líderes, sendo dos setores de Recursos Humanos, Setor financeiro e Processo Seletivo, foi com o objetivo de conhecer o perfil e habilidade de cada um, além de verificar a percepção sobre a contribuição do *coaching* para auxiliar na liderança da organização. Contudo, verificou-se que os entrevistados conhecem o processo de *coaching* superficialmente, não sabendo diferencia aplicação e etapas com os treinamentos habituais e não específico como realmente ocorre o processo. Além disso, cada entrevistado deu sua opinião sobre o plano de *coaching*, conforme descrito a seguir:

- ✓ ENTREVISTADO 01 “O *coaching* auxiliará no treinamento e na condução das ações, temos interesse em participar e trazer este processo para dentro da instituição, pois sabemos das necessidades, hoje nossa gerencia precisa muito disso”;
- ✓ ENTREVISTADO 02 “Acredito que o *coaching* pode ser muito bom para alcançarmos resultados rápidos, é necessário que voltemos a buscar novos treinamentos, pois quanto mais capacitados formos, maiores serão os ganhos, não somente dentro da empresa, mas também fora”;
- ✓ ENTREVISTADO 03 “Não tenho muita certeza se isso pode ajudar tanto assim, mais seria gratificante incentivar e estimular o crescimento de cada indivíduo dentro da organização”.

Portanto, na visão dos entrevistados, o processo *coaching* é importante, perceberam que o processo tem características similares aos demais treinamentos de liderança, como encorajar, motivar, desenvolver atitudes em busca de metas claras e objetivas. Entretanto, após o fim da pesquisa, foi elaborado um plano de *coaching*, visando a resolução dos problemas identificados e a melhoria contínua dos processos diários. Pois, com o Plano de *Coaching*, é possível estabelecer objetivos e metas, além de alcançar o sucesso tanto profissional quanto pessoal.

4.CONCLUSÃO

O intuito do presente trabalho foi à análise da aplicação do processo *coaching* como uma ferramenta voltada para os líderes em uma Instituição de Ensino Superior. Durante a pesquisa feita com alguns líderes para conclusão deste estudo foram observadas as necessidades que cada setor e líderes enfrentavam pela falta de conhecimento e capacitação. Sendo assim, foi apresentada uma proposta de implementação do processo de *coaching*, e eles se demonstraram satisfeitos com a visão que tiveram através do planejamento exposto.

Nesse sentido, o objetivo do trabalho foi atingido, pois ele evidência o papel do *coaching* como melhoria do desempenho dos líderes e colaboradores, que é promover a interação colaborativa que valoriza a aprendizagem contínua, cujo o papel do *coaching* nas empresas é de grande valor para o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para o crescimento da organização.

5.REFERÊNCIAS

BARROS, Daiane; MATOS, Nailton. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Revista de Administração**, Frederico Westphalen-RS, v.13, n. 23, p. 6-7, 2015.

BOTH, Cláudia. Metodologia para qualificação e desenvolvimento pessoal. **Destaques acadêmicos**, Lajeado-RS, v.10, n.4, p. 39-47.

BRONDANI, Roberta. **Comunicação Corporativa: A Importância da comunicação na gestão das empresas**. Disponível em: <https://www.faac.unesp.br/Home/Departamentos/ComunicacaoSocial/midiacidada/dt7-32.pdf>. Acesso em: 25/04/2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: os novos desafios da gestão de pessoas**. Educação USP. Local: São Paulo-SP. Editora Elsevier, 2002.

FAVA, Silvana. **Um poderoso processo da transformação**. Disponível em: https://www.unifal-mg.edu.br/extensao/3233_coaching. Acesso em: 03/04/2019.

GASPAR, Denis. Liderança e Coaching. **Revista de ciências gerenciais**, Londrina-PR , v.13, n.18, p 17-20,2019.

GUIMARÃES, Évora. CANDIDO, Felipe Matheus. **O novo papel da liderança nas organizações**. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111391111.pdf>. Acesso em: 20/04/2019.

KANAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas: Gestão de pessoas e talentos**. Educação Esic Business & Marketing School. Local: Curitiba-PR, Editora Ibpex, 2008.

MAGALHÃES, Letícia. Gestão e Administração. **Revista Pensar**. Belo Horizonte, v. 5, p.4, 2017

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão Comunicação e Cultura (UCS)**, Caxias do Sul-RS, v.9, n. 17, p. 147-148, 2010.

MARQUES, Edson. **Coaching manual do cliente**. Disponível em: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000528.pdf>. Acesso em 06/05/2019.

MARQUES, José Roberto. **Leader Coach Training formação para líderes**. Disponível em: <https://lp1.ibccoaching.com.br/leader-coach-training-profissional-inbound/> Acesso em: 25/04/2019.

MARQUES, José Roberto. **Como surgiu e qual o objetivo do coaching?** Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/como-surgiu-e-qual-o-objetivo-coaching/> Acesso em: 22/04/2019.

MOREIRA, Graça. **Coaching nas organizações: processo e desenvolvimento de liderança**. Disponível em: <https://www.psicologiamsn.com/2013/08/coaching-organizacoes-processo-desenvolvimento-liderancas.html>. Acesso em: 19/03/2019.

PAES, Nadir. **Coaching iniciantes erros comuns que dificultam a conquista do sucesso**. Disponível em: <https://nadirpaescoach.com/coaches-novatos-erros-comuns-que-dificultam-a-conquista-do-sucesso/> Acesso em: 22/04/2019.

SILVA, Hercules F. D.; CLEMENTINO, José Carlos; BITTENCOURT, Priscila. **A aprendizagem, treinamento e desenvolvimentos nas organizações**. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40088684/A_Aprendizagem_Treinamento_e_Desenvolvimento_nas_Organizacoes.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1559066484&Signature=zME3N0VQihybe0qxV0t5yf9yXB0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_Aprendizagem_Treinamento_e_Desenvolvim.pdf. Acesso em: 03 de outubro de 2019.

SUGUIMOTO, Hélio. Liderança e coaching. **Ciências Gerenciais**. Londrina, v. 22, n. 36, p. 17-41.

TRASEL, Deise. **MBA em coaching e gerenciamento de pessoas**. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5873/Deise%20Maria%20Traesel.pdf?sequence=1>. Acesso em: 03/04/2019.