

A IMPORTÂNCIA DO COACHING DENTRO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E O USO DELE COMO UMA FERRAMENTA PARA A FORMAÇÃO DE LÍDERES (ESTUDO DE CASO)



Autores

Bianca Novaes Pereira

Graduação em Gestão da Produção Industrial pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – FATEC – Prof. Waldomiro May.

Taise Elen Lopes

Doutoranda em Psicologia Educacional pela UNIFIEO - Campus Osasco – SP e docente na Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – FATEC Prof. Waldomiro May.

E-mail: taise.lopes@fatec.sp.gov.br

Marcilio Farias da Silva

Doutorado em Educação Matemática pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP e docente na Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – FATEC – Prof. Waldomiro May.

E-mail: marcilio.silvaz@fatec.sp.gov.br

Resumo

O desenvolvimento da liderança é uma preocupação das empresas, pois elas dependem dos líderes para atingirem seus resultados, visto que vivemos em um ambiente de mudanças e cobranças. A maioria das organizações já notou que a liderança interna, bem sucedida, afeta diretamente seus resultados em qualquer momento, pois é através disso que surgem inúmeras soluções e motivações para que outros possam seguir em frente. O desenvolvimento da liderança é um dos principais objetivos do coaching voltado ao mundo dos negócios e, assim, apostar no coaching para desenvolvimento da liderança é apostar no aprimoramento de toda a organização, pois líderes bem preparados acabam conduzindo naturalmente o aprendizado e a elevação do desempenho de sua equipe, podendo levar êxito nas ações mais facilmente. Este estudo, de abordagem qualitativa e quantitativa, mostrou a importância do coaching dentro do ambiente organizacional, a partir de um estudo de caso com o gerente geral de uma empresa de Internet Provider em Cruzeiro, São Paulo, e sua equipe. Teve o intuito de mostrar ao público que o uso de coaching dentro de uma empresa é de suma importância para o seu desenvolvimento e para o desenvolvimento pessoal de seus funcionários. Visou aumentar a qualidade, interação e a produtividade da empresa.

Palavras chave: Coaching. Liderança. Comportamento organizacional.

THE IMPORTANCE OF COACHING WITHIN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AND THE USE OF IT AS A TOOL FOR DEVELOPING LEADERS (CASE STUDY)

Abstract

Leadership development is a concern of companies, as they depend on leaders to achieve their results, seen as lived in an environment of changes and demands. Most organizations no longer know internal leadership, wellbeing, directly affect their results at any time, as this is how averages of solutions and motivations arise for others who move on. Leadership development is one of the main goals of coaching aimed at the business world and, therefore, it is not recommended for coaching for leadership development, it is indicated for the improvement of the entire organization, as wellprepared leaders end up conducting normally or the performance of the performance of your team organizations, can perform the actions more easily. This study, a qualitative approach, showed the importance of coaching within the organizational environment, based on a case study with the manager of an Internet provider company in Cruzeiro, São Paulo, and his team. It was intended to show the public that the use of coaching within a company is of paramount importance for its development and for the personal development of its employees. Visit increase quality, interaction and manage the company.

Keywords: Coaching. Leadership. Organizational behavior.

I. INTRODUÇÃO

Em nenhuma outra época as organizações dependeram tanto de sua liderança para verem seus objetivos organizacionais conquistados. A liderança é um fenômeno complexo, amplamente estudado, mas pouco ainda compreendido. Porém, é cada vez mais aceita a ideia de que ela pode ser desenvolvida como afirma Peter Drucker (2000) “Líderes natos podem existir, mas, com certeza, poucos dependerão deles”. O autor entende que a liderança pode e deve ser desenvolvida. Existem muitos métodos de desenvolvimento de liderança, mas a maioria se limita a transmissão de conteúdo de forma coletiva.

Por mais que se esforcem para a implementação dos conhecimentos na prática, provavelmente por uma questão do método empregado e do tempo investido, não são capazes de efetuar mudanças significativas e sustentáveis no comportamento da liderança.

Neste estudo, procurou-se apontar alguns aspectos fundamentais que destacam o coaching como abordagem estratégica eficaz para o desenvolvimento da liderança. Com base em um estudo de caso junto ao gerente geral de uma empresa de Internet Provider onde buscou compreender como o coaching é uma abordagem estratégica para promover mudanças de comportamentos, melhoria no relacionamento com os liderados e o aumento do desempenho.

Para isso, procurou identificar possíveis aspectos de comportamento do seu grupo de colaboradores, que de certa forma, não estariam trazendo melhorias para o dia a dia da empresa, com isso buscou facilitar o amadurecimento de seus colaboradores, de forma a instrumentalizá-los com ferramentas de coaching que possibilitem uma ação mais eficiente com relação a si mesmo e aos demais membros da equipe.

Partiu-se do pressuposto de que o desenvolvimento da liderança no contexto organizacional há tempos deixou de ser um diferencial e passou a ser prioridade, em todos os níveis e para todas as empresas, independente do porte e ramo de atividade. Foi realizado assim um treinamento de coaching proposto pelo gerente geral, para todos seus funcionários, inclusive o mesmo. Nesse treinamento, conduzido por profissional formado em Coaching com o gerente geral e seus colaboradores.

De acordo com Fabossi (2009, p. 01), uma Pesquisa do Instituto Gallup revelou que 66% das pessoas se demitem do líder e não da empresa. E, Maxwell (2008), afirma com esta alegação, citando que as principais causas de insatisfação dos liderados em relação ao seu líder são as de que elas desistem de quem as desvalorizam, quem é incompetente e quem é inseguro.

Estes dados indicam que mais do que dominar o trabalho em si e todos os demais aspectos técnicos e estratégicos do negócio, os líderes precisam saber lidar com gente, ou seja, a forma com a qual ele se comunica e se relaciona com a equipe faz toda a diferença e impacta diretamente nos resultados da sua equipe e toda organização.

Por isso o estudo sobre como aplicar o coaching dentro de uma empresa foi fundamental na tomada de decisão para melhorar o desempenho de seus funcionários e respectivamente o desempenho de sua empresa. Levando em consideração a informação apresentada, o presente trabalho relatou a execução de um estudo de caso, realizado na empresa relatada anteriormente, dividido em etapas, a realização da proposta e o treinamento em si, portanto este artigo consiste em constatar o estudo de como um treinamento de coaching foi influente dentro do ambiente de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Coaching e liderança

Primeiramente, precisamos entender o que significa os termos dentro do coaching: coachee é o cliente, quem irá passar pelo coaching e o coach é quem irá aplicar o coaching. É necessário definir o que é coaching e o quão fundamental ele pode ser para uma empresa, sendo assim, segundo (MARQUES, 2015) coaching é:

[...] um processo de desenvolvimento humano, pautado em diversas ciências como: Psicologia, Sociologia, Neurociências, Programação Neurolinguística, e que usa de técnicas da Administração de Empresas, Gestão de Pessoas e do universo dos esportes para apoiar pessoas e empresas no alcance de metas, no desenvolvimento acelerado e, em sua evolução contínua. (MARQUES, 2015, p. 20)

Por conta da sua alta influência no autoconhecimento e no desenvolvimento da inteligência emocional, o coaching vem se destacando no meio empresarial. Pelo coaching, as pessoas se conhecem melhor e têm melhor definidos os conceitos de si próprias. O coaching favorece o desenvolvimento da capacidade de liderança de um grupo, fazendo com que suas atitudes influenciem positivamente sobre as outras pessoas. Seja qual for o caso, algumas características são essenciais para uma liderança eficaz, com resultados satisfatórios, em termos da comunicação, percepção, inteligência emocional, planejamento estratégico, técnicas de feedback, entre outros, são alguns aspectos necessários. Por meio do Coaching, profissionais de diversas áreas, estão conseguindo aprimorar suas habilidades e capacidades, adquirir novas, realizando uma liderança plena, harmoniosa e com os resultados esperados.

O Coaching proporciona ao líder técnicas e ferramentas de desenvolvimento humano, ou seja, munindo de conhecimento para aprimorar as habilidades e capacidades de seus liderados, e eliminar barreiras e crenças limitantes que podem estar impedindo o alcance efetivo dos resultados. Desse modo, torna-se crucial para o desempenho de uma organização o cultivo de seus líderes atuais e futuros em todos os níveis. O desenvolvimento dos gestores em líderes se transformou numa questão estratégica para as organizações. Estudiosos como Ulrich (2002) sugerem que as organizações que não têm devidamente estruturado os processos de desenvolvimento de liderança estão em desvantagem competitiva e colocando sua permanência no mercado e seu futuro em risco.

Conforme com Fernandes et al (2005, p. 23), existe uma ampla gama de métodos e técnicas utilizadas na concepção e implementação de uma iniciativa de desenvolvimento de liderança. Algumas técnicas mais comumente usadas durante o desenvolvimento de liderança incluem treinamentos abertos e palestras em sala de aula, aventura ao ar livre, no próprio local de trabalho ou num espaço intermediário entre eles. Outros exemplos, incluem: exercícios de liderança; análises de caso; simulações; e, avaliações de 360 graus.

Independentemente da fase da carreira, qualquer um em posição de liderança enfrenta inúmeros e complexos desafios que se impõe à tarefa de conquistar resultados através de pessoas. E por mais que os treinamentos utilizem as melhores práticas de ensino, o fato é que o foco principal destes está na transmissão de conteúdos e conceitos, como aponta Myatt:

O problema com o treinamento é que o mesmo pressupõe a necessidade de doutrinação em sistemas, processos e técnicas para se ensinar a maneira certa de fazer as coisas. Muitas vezes de uma forma mecânica e direcional, autoritária e dentro de um monólogo, em vez de privilegiar a troca, a reflexão e o diálogo, alegando que a formação está focada nos erros do passado do líder, ao contrário do Coaching que tem foco nas ações do presente e do futuro. MYATT (1998, apud Krausz, 2007, p. 147).

O coaching para o desenvolvimento da liderança pode ser considerado como uma relação de ajuda formal entre um coach e um líder, ou um agrupamento de pessoas, com a finalidade de provocar mudanças comportamentais que resultem em melhor desempenho e contribuições para a organização.

De acordo com Krausz (2007) há uma concordância que independentemente dos níveis de liderança e dos desafios, alguns aspectos são comumente trabalhados em coaching, como: autoconhecimento, desenvolvimento da inteligência emocional, habilidades interpessoais, comunicação e feedback, automotivação e engajamento, tomada de decisão, negociação, desenvolvimento de equipes.

Enfim, um verdadeiro líder precisa ser capaz de entender todo o funciona-

mento da sua empresa, do negócio e do mercado, mas também saber lidar com pessoas, pois é através delas que os objetivos organizacionais são atingidos, de acordo com Kets de Vries (2005).

De acordo com Goldsmith, Lyons e Freas (2003), em um treinamento, conceitos e habilidades podem ser aprendidos e técnicas replicadas, mas o coaching vai além, sendo que a verdadeira compreensão se dá pelo fato de que o coachee se sente precisamente apoiado, com identificação personalizada de suas necessidades, tendo tanto suporte emocional quanto tático, e propondo uma nova forma de pensar, sentir e agir.

Seja qual for a intenção do trabalho de coaching, diversos estudos constata-
tam que o coach ajuda a evoluir o crescimento do líder, principalmente porque
age para identificar e aproveitar melhor suas forças e potenciais. Mesmo quando
uma tarefa tem forte componente corretivo ou reparador, o coach mantém esse
foco positivo do cliente.

2.1 Os Nichos do Coaching

É importante primeiro entender que existem nichos de coaching e inúmeras
possibilidades e ramificações dentro deles. De acordo com o site EQUIPE IBC
(2018), existem dois tipos de coaching:

1 - Life Coaching: coaching a nível pessoal - O Life Coaching é um nicho do Co-
aching onde o cliente e o seu coachee utiliza das ferramentas do Coaching para
o uso na vida pessoal do cliente. Onde o cliente tem ajuda para alcançar suas
metas, obter foco em seus objetivos e em sua evolução.

2 - Executive e/ou Business Coaching: coaching a nível profissional - O nicho a
nível profissional, por meio do desenvolvimento e gestão de pessoas, tem o foco
no desempenho positivo da organização. Ele ajuda no desenvolvimento das em-
presas, organizações e pessoas com o cargo de liderança. Seu objetivo é auxiliar
as organizações no alcance de suas metas, resultando em uma boa produtividade
para a empresa e em resultados positivos.

Segundo o site EQUIPE IBC (2018), o business coach atua:

- No estabelecimento de Metas
- Na criação de planos de Ação
- Com Coaching Individual e em Equipes
- No Planejamento Estratégico nas Empresas

- No Planejamento de Relacionamento Interpessoal
- Na Gestão de Mudanças

Os benefícios do coaching para negócios:

- Desenvolvimento de planos de negócio
- Estruturação de Objetivos e Metas claras
- Maior utilização de talentos e Identificação de pontos a serem desenvolvidos
- Identificação e suporte para superar obstáculos
- Agilidade na Gestão de Mudanças
- Desenvolvimento de análise para tomada de decisão
- Desenvolvimento de competências chaves para o empreendedorismo
- Criatividade no desenvolvimento de projetos
- Aumento substancial da visão sistêmica empresarial
- Desenvolvimento de competências fundamentais na liderança

2.2 Ferramentas do Coaching

De acordo com o SAMPAIO (2017), no coaching existem diversas ferramentas para auxiliar as organizações nas melhorias de seus processos.

Feedback 360º Projetivo: Trata-se de perguntas que projetam o ser humano a refletir sobre a percepção que ele e outras pessoas têm dele mesmo, sendo parentes, amigos, conhecidos, pessoas do mesmo nível hierárquico e subordinados, tudo dentro do campo pessoal, profissional e espiritual.

Roda da Vida: Trata-se de uma ferramenta de autoconhecimento, onde o próprio indivíduo classifica todas as áreas de sua vida em respeito de sua satisfação pessoal em relação a cada um deles e identifica quais das áreas necessitam de maior atenção assim como quais áreas podem influenciar positivamente as outras, sendo estas áreas: pessoal, emocional, profissional, espiritual, familiar, social, financeira, familiar, etc.

Análise 5W2H: Muito utilizada para planejamento estratégico organizacional,

porém também utilizada individualmente. Refere-se ao mnemônico das iniciais em inglês de 5W: What, Who, When, Where, Why e 2H: How, How much. Através destas perguntas é traçado um Plano de Ação.

SWOT Pessoal e Estratégico: Nessa ferramenta são identificados pontos fortes e fracos do indivíduo ou da corporação, assim como as oportunidades e as ameaças que surgem em detrimento de fatores internos e externos a este ambiente e análise. A partir deste ponto é possível observar as vantagens e desvantagens, planejar as melhores estratégias para desenvolver os pontos de alerta. Essa ferramenta serve com uma fotografia do cenário atual.

Missão e Visão: Trata-se de analisar quais são os motivos de existência da entidade ou do indivíduo. Aqui também são identificados os objetivos, as metas, os desejos de onde este pretende chegar no futuro. É uma ferramenta para adquirir conhecimento sobre o cliente e auxilia o coach no desenvolvimento do processo efetivo do seu cliente.

Perguntas Poderosas: Essa é uma ferramenta extraordinária da metodologia coaching por se tratar de Perguntas elaboradas de maneira assertiva com objetivo de evoluir o cliente através de seus próprios conhecimentos. As perguntas devem ser direcionadas de maneira consciente e estratégica em prol de gerar consciência no cliente a respeito de si mesmo, suas convicções, seus objetivos, sonhos e desejos, assim como também servem para gerar responsabilidade sobre si mesmo, comprometimento com seus próprios resultados e melhoria contínua em todas as áreas de sua vida.

Ganhos e Perdas: Esta é uma ferramenta para tomada de decisão, muito importante no universo coaching. Estamos habituados a pensar e sempre o que eu ganho se obtiver determinada “coisa” e o que eu perco se não obtiver isto, porém nessa ferramenta o indivíduo é levado a pensar que para cada atitude existe um ganho e uma perda, tanto se executá-la quanto se não a executar. Esta, faz com que o indivíduo juntamente com o direcionamento do coach profissional pense, elabore, descubra e analise todos os resultados de uma decisão, as vantagens e desvantagens, e qual decisão é mais indicada para o momento.

SMART: O nome faz referências às palavras em inglês: Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Time-based, é um acrônimo utilizado para estabelecer metas e objetivos inteligentes, esta ferramenta foi desenvolvida por Peter Drucker cujo também pode ser usada como mnemônico para o auxílio da memorização das etapas a serem percorridas. Todas as metas a serem estabelecidas ou as que já foram estabelecidas devem analisadas e encaixadas no modelo SMART, garantindo assim a sua eficiência e o resultado final.

Valores: Esta ferramenta aborda o autoconhecimento, a definição de Ser do cliente.

te, seja ele indivíduo ou corporação. Aqui, são identificados os reais motivos aos quais são regidas suas atitudes, o que este indivíduo/corporação tem de mais importante para si e quais são as bases das suas tomadas de decisão. Também são identificadas as razões ao qual sente-se ofendido ou reconhecido pelo meio.

Crenças Limitantes e Fortalecedoras: Esta ferramenta aborda a um lado sensível do relacionamento coach/coachee, por se tratar daquilo em que o indivíduo acredita com sentimento, com emoção, tem como verdade um pensamento já inserido na sua personalidade. Estas crenças, estas verdades, estas certezas podem ser limitantes, que são as que não colaboram para o desenvolvimento do Ser, apenas atrapalham o processo de evolução ou; podem ser fortalecedoras, são aquelas certezas que alavancam o indivíduo como Ser e o impulsionam a atingir seus objetivos através da resiliência. Nessa ferramenta de apoio ao coach e seu processo com o coachee, devem ser identificadas as crenças limitantes e transformá-las em crenças fortalecedoras.

Análise do Campo de Força: Como o nome indica, esta ferramenta utilizada no Coaching já em uma parte avançada do processo, identifica e analisa quais são as forças desse indivíduo nessa etapa do processo e quais são os GAP's oportunos de serem trabalhados.

Autofeedback: Para que se alcance o estado desejado, é importante que o coachee consiga fazer uma boa leitura de si mesmo. Uma ótima opção para isso é a aplicação da ferramenta autofeedback.

Rapport: é um conceito originário da psicologia que remete à técnica de criar uma ligação de empatia com outra pessoa. O termo vem do francês rapporter, cujo significado remete à sincronização que permite estabelecer uma relação harmônica. (SAMPALIO, 2017)

2.3 Essência da Liderança

O fator preponderante no mundo dos negócios, para quem exerce papel de liderança, é o resultado. E o resultado nem sempre aparece ou importa quando mais precisamos dele. O mais intrigante é que o sucesso no passado não garante o sucesso no futuro. Significa dizer que o líder vive na corda bamba, alternando entre momentos de alegria e de pressão.

Cargos de liderança exigem uma qualidade fundamental que poucos se dispõem a conquistar e aperfeiçoar: a arte de lidar com pessoas. Isso é algo tão complexo que não se aprende da noite para o dia. Basta o ser humano olhar para dentro de si mesmo e avaliar o quanto ele torna as coisas difíceis, por mais simples que pareçam, o quanto é intransigente e, por vezes, individualista quando mais se precisa dele.

Sobre as competências e habilidades requeridas de um líder, Ramos (1971, p. 13) as define distribuídas e três categorias: qualidades físicas e fisiológicas, se o tipo de liderança exige locomoção e esforço físico; aptidões mentais, inteligência geral normal, para encaminhar e resolver os problemas de responsabilidade do líder. Outros aspectos como: cultura geral para a função será desempenhada; capacidade de responsabilidade, ou seja, de tomar decisões por si só; ter controle mesmo em situações delicadas; capacidade de impor respeito; lealdade, honestidade, simpatia e interesse pelo trabalho. Vergara (2009, p. 97) sintetiza as seguintes capacidades requeridas de um líder: compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias, estratégias; perscrutar, monitorar o ambiente externo; contribuir na formação de valores e crenças dignificantes; ter habilidade na busca de clarificação de problemas; ser criativo; fazer da informação sua ferramenta de trabalho; ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia; visualizar o sucesso; construir forma de auto aprendizado; conhecer seus pontos fortes e fracos; e, ouvir e ser ouvido. (VERGARA, 2019, p. 97)

Desta forma, é notório que ser líder é um potencial de todos, e “Para que isso seja possível, esse líder necessita de três necessidades marcantes: autoconfiança, paixão pelo que faz e amor pelas pessoas” (DINIZ, 2005, p. 29). Entretanto, todos, sem distinção, têm um potencial dentro de si ilimitado, perfeitamente apto a ser desenvolvido e exercitado.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesse estudo, a pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa, do tipo exploratória e baseando-se em um estudo de caso, o qual possibilitou a visão do processo de coaching, e a partir da análise do objeto de estudo. Foram levantadas questões importantes com o gerente geral, mediante “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, de como ele vê sua empresa e o comportamento dos seus colaboradores, para saber o motivo da tomada de decisão em realizar o treinamento de coaching.

A pesquisa qualitativa é indicada para casos em que se deseje obter os significados atribuídos a determinadas situações por indivíduos que a vivenciam. Lüdtke e André (2012) asseveram que nesse tipo de abordagem supõe um contato direto e prolongado do pesquisador com o objeto de estudo. Além disso, a natureza das informações coletadas é descritiva, há uma maior preocupação com os processos, em detrimento do produto, o foco da análise das informações segue um processo indutivo, não havendo preocupação com a validação de hipóteses previamente estabelecidas.

O estudo de caso é o método de escolha quando o fenômeno em estudo não é facilmente distinguível do seu contexto (Yin, 2001, p. 13) e tem uma longa história através de um número de disciplinas acadêmicas, incluindo negócios,

psicologia e ciência Severino (2005). Trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores, Yin (2001).

Foi utilizada pesquisa bibliográfica, a qual através de consultas em livros, artigos, teses, revistas e internet. Após coletar todas as informações, foi realizada uma análise e organização das informações divididas nos temas principais do trabalho. Serviram para ampliar os conhecimentos e embasar a prática do presente trabalho.

Segundo Andrade (1997, apud Severino, 2005, p. 126) uma pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida como um trabalho em si mesmo ou constituir-se numa etapa de elaboração de artigos, teses, monografias, etc. Optou-se pela realização do estudo na empresa devido à disponibilidade de dados para a pesquisa e à necessidade de demonstrar como o coaching é uma abordagem eficaz para o desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores. A autorização para a realização do estudo, bem como da publicação dos resultados obtidos, foi expressa através consentimento do gerente geral da empresa pesquisada e sujeito desta pesquisa. Para preservar a confidencialidade do processo de coaching e para se preservar o coachee, o relato de caso a seguir se focou nos aspectos profissionais, quanto ao desenvolvimento de competências de liderança voltadas para o ambiente profissional. A empresa estudada é composta por nove setores diferente. Segue abaixo o organograma da empresa:

Figura 1: Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

4. O ESTUDO DE CASO

A empresa pesquisada está localizada na cidade de Cruzeiro-SP, e que atua no ramo de internet provider (provedor de internet) e não quis ser identificada por nome. Executa projetos de distribuição de internet, oferecendo um produ-

to de ótima qualidade aos clientes da região de Cruzeiro e Lavrinhas SP, onde também oferece produtos de segurança com a instalação de câmeras de monitoramento. A empresa também possui a responsabilidade de comunicação com os clientes por meio do seu suporte técnico. Sua equipe é formada por estagiários, assistentes administrativos, técnicos de redes e infraestrutura, assistentes financeiros e de vendas para que cada vez mais possa melhorar seus serviços na região, oferecendo uma ótima qualidade cada dia mais. Aponta-se a equipe como “time”, o qual é considerado de alto desempenho, uma vez que são todos profissionais com sólida formação técnica e reconhecida experiência. Para fins deste estudo, considerou-se como equipe os profissionais que atuam internamente e diretamente com a empresa, considerando um total de 16 pessoas que formaram a equipe de estudo e treinamento do coaching.

4.1 A equipe

O sujeito da pesquisa é o gerente geral da empresa e seus 15 colaboradores de setores diferentes, que foram considerados, por meio deste estudo, como a “equipe”. E em consideração do estudo e todas as informações tratadas a seguir se referem a todos descritos neste capítulo.

4.2 A Demanda

No primeiro encontro com o Gerente Geral foi realizado um “bate papo”, mas com o intuito de absorver melhor qual ou quais questões foram levantadas por ele para que chegasse a conclusão de tomar uma atitude, relacionada ao treinamento do coaching, e segundo ele a demanda surgiu da necessidade do sujeito quanto a sua evolução, e evolução da equipe, começou a se demonstrar estagnada. Constatou-se que a maioria da equipe apresenta dificuldades no relacionamento com seus subordinados, sendo eles bastante exigentes, impacientes e intolerantes com as limitações dos seus colaboradores em alguns casos. Ele acredita que os mesmos deveriam compreender suas instruções na primeira vez que desse uma ordem e ser extremamente proativos na resolução dos problemas cotidianos, tendo, portanto, um estilo de liderança mais autoritário e diretivo.

Este comportamento trouxe reflexos negativos para a empresa, como atraso na entrega de documentação e relatórios de projetos, insatisfação no atendimento aos clientes, na falta de motivação, cumplicidade e comportamento defensivo da equipe. Começando a recriar um ambiente interno inicialmente desagradável.

4.3 Proposta de Coaching

Diante dessa necessidade, agendou-se uma primeira reunião com um coach profissional, na qual puderam levantar as demandas do sujeito e verificar que o mesmo já havia tido algumas experiências passadas com abordagens tradicionais de treinamento de liderança. Também se verificou, pelo relato do sujeito, que o mesmo não considerou plenamente eficiente tais ações às quais já se submeterá.

Durante a primeira reunião, verificou-se o que poderia ser diferente desta relação e quais os resultados que se queria atingir. Evidenciou-se que havia interesse em melhorar o relacionamento e desempenho com a equipe, e da sua equipe, no entanto, não ficou claro exatamente qual(s) objetivo(s) o sujeito queria alcançar.

Foi proposto, então, um trabalho em duas etapas: uma para avaliação sobre o perfil de liderança do mesmo e de cada membro da equipe, inclusive consultando-se cada um a respeito do que pensavam do outro e sua maneira de liderar, e posteriormente seria elaborada uma proposta de coaching para seu desenvolvimento.

4.3.1 Primeira fase: Avaliação

Objetivo geral: Avaliou o perfil comportamental e as competências de liderança do gerente geral da empresa e sua equipe e auxiliou-os a identificar áreas de desenvolvimento.

Objetivos específicos: Identificou os pontos fortes e as lacunas de desenvolvimento, que podem ser competências técnicas, comportamentais e gerenciais, que precisaram ser desenvolvidas; propôs um plano de coaching apropriado às necessidades de cada membro dentro do estudo para desenvolvimento das competências identificadas.

Procedimentos: Entrevistas individuais com o gerente geral e com a equipe; utilização de ferramentas específicas da Psicologia e do Coaching: IFP Inventário - Fatorial de Personalidade), DISC (Perfil Comportamental: Dominância, Influência, Estabilidade e Cautela), Inventário de Forças do Caráter e Avaliação 360º; reunião de Feedback e entrega de relatório para o proprietário.

Com cada sujeito, a coleta de informações foi realizada através de sessões de coaching, nas quais procedeu-se a investigação dos campos do perfil psicológico e perfil comportamental de liderança e das forças do caráter, utilizando instrumento específicos, autoavaliação e observação pessoal da coach.

E, também aplicou-se a Avaliação 360 graus a todos, explicando-se o motivo e importância da opinião deles para o processo de desenvolvimento de liderança. As informações foram coletadas em reunião coletiva com perguntas fechadas. Ao final concedeu-se o feedback ao cliente, através de reunião e entrega de relatório com os resultados desta primeira fase de avaliação.

4.3.2 Segunda fase: Plano de Coaching

Objetivo Geral: Desenvolveram-se competências comportamentais de liderança através de um processo de coaching.

Objetivos específicos: Estabeleceram metas e objetivos individuais para a melhora do relacionamento com a equipe; identificaram os indicadores individuais de sucesso que levariam aos resultados esperados; facilitaram o processo de mudanças comportamentais e o desenvolvimento de habilidades interpessoais para melhoria do relacionamento e desempenho com a equipe.

Procedimentos: As sessões de coaching individuais ocorreram presencialmente e diariamente, na própria empresa, por um período de praticamente quase 1 mês de atendimento, sendo entres os meses de Julho e Agosto de 2018, ocorrendo por média de 2 horas de duração diária, totalizando cerca de aproximadamente 40 horas totais.

No último encontro deu-se a avaliação dos resultados através de diálogo e aplicação de um questionário com questões abertas e feedback de ambos, coach e coachee, sobre o processo. O processo de coaching seguiu as seguintes etapas:

1ª etapa: Estabelecimento de Metas e Resultados Esperados

Melhorar o relacionamento da equipe em 50% num período do estudo; estabelecer indicadores para ele saber se a meta seria atingida, sendo: dar feedback específico, honesto e contínuo a equipe, demonstrar abertura para ouvir críticas, opiniões e sugestões, controlar as emoções, melhorar a administração do tempo e consequente diminuição do stress.

2ª etapa: Plano de desenvolvimento

Exploração do autoconhecimento, dos modelos mentais, levantamento de crenças limitantes e fortalecedoras; criação de um plano de desenvolvimento para a etapa 3.

3ª etapa: Implementação

Encontros individuais presenciais, em sessões de coaching, com atividades: acompanhamento da tarefa combinada na sessão anterior, exploração dos resultados, diálogo e propostas de ações para o desenvolvimento, aplicação de ferramentas específicas e feedback contínuo, tendo como base o método FARM: Foco na meta, Ação Constante, Resultados e Melhoria Contínua.

4ª etapa: Encerramento

Reunião individual com o sujeito e a equipe para: avaliação qualitativa dos resultados com o sujeito; compartilhamento dos resultados do processo e discussão de possíveis atividades futuras, porque nenhum processo de alta qualidade é executado apenas uma vez por um tempo limitado e sim por várias e várias vezes e acompanhamento direto para a evolução diária de suas capacidades.

4.4 Análise de dados e resultados:

Os métodos utilizados resultaram em dados qualitativos sobre os pontos

fortes do sujeito e sua equipe como líderes, e aspectos específicos de desenvolvimento nas quais se deve concentrar.

4.4.1 Resultados da Avaliação

a) De acordo com o site ESCOLA EDIT (2017) existem estilos de liderança que foram identificados na empresa: Dominante, Realizador e Visionário.

O líder dominante percebe-se que ele é um líder mais rude, que trabalha e faz com que seus subordinados trabalhem sob pressão. O líder Realizador ele já consegue possuir boas características de gestão e de liderança. Já o líder Visionário ele tem percepções de visão futura da empresa

b) De acordo com o site RH PORTAL (2015) foram identificadas as competências técnicas: Reconhecidamente profissionais gabaritados, com uma sólida formação técnica e experiência de muitos anos na área. A equipe se reconhece e respeita o amplo conhecimento técnico, o comprometimento e a responsabilidade que eles dedicam ao trabalho, muitas vezes extrapolando seu horário de trabalho para concluí-los.

c) De acordo com o site TWYGO (2018) foram identificadas as competências comportamentais: Na comunicação, cada um com os demais tendem a falar mais do que ouvir, serem impacientes e falar rapidamente, serem extremamente objetivos e terem um tom autoritário, o que pode ser visto muitas vezes como agressivos, egocêntricos e arrogantes; têm pouca tolerância para lidar com erros e críticas; em situações de estresse tendem a perder o equilíbrio emocional, sendo mais rude e grosseiro com os demais; vê-se que quanto às competências técnicas dos sujeitos as tem bem desenvolvidas.

Desde o princípio, consideraram-se dois principais aspectos a ser desenvolvidos no trabalho e coaching: um relacionado às competências de gestão e outro relacionado às competências comportamentais, uma vez que os mesmos tinham um estilo de gestão centralizadora e perfeccionista, tratando no geral, o que os deixam sobrecarregados com as atribuições de seus cargos, pois poderiam confiar mais na equipe e compartilhar responsabilidades e decisões. E também o ambiente psicológico encontrava-se um pouco comprometido, visto que boa parte dos problemas é resolvida em clima de muita cobrança e tensão. Isso descompensa a equipe e gera insatisfação entre seus membros.

Com base nesses aspectos priorizou-se para o plano de coaching: Aumentar o autoconhecimento para que possa potenciar os pontos fortes e diminuir os fracos de seu perfil; melhorar o autocontrole emocional, principalmente em relação à raiva que o faz ter uma comunicação mais do tipo agressiva com a equipe; melhorar a comunicação com a equipe, o que significa que ter maior sensibilidade para se colocar no lugar do outro, ouvir mais e dar feedbacks ade-

quados; desenvolver a flexibilidade e habilidade de negociação, para saber lidar melhor com conflitos interpessoais e dividir a tomada de decisão com a equipe, melhorando o controle do tempo e do stress.

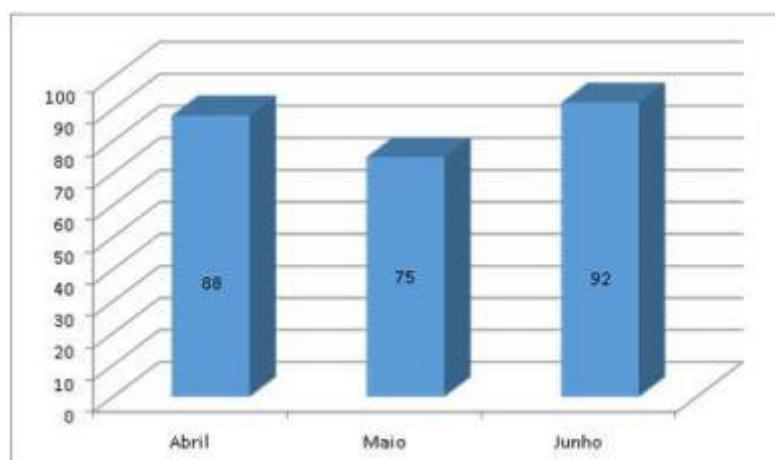
Resultados do Plano de Coaching:

Dado o objetivo deste estudo, foi realizada uma análise da pesquisa quantitativa dos dados coletado com o gerente geral, onde foi obtido informações por meio de relatórios mensais sobre o desempenho da empresa três meses antes do curso de coaching e três meses depois do curso de coaching. Onde os colaboradores colocaram em prática tudo o que aprenderam durante o curso, principalmente através do uso das ferramentas do coaching ressaltando a sua importância de acordo com SAMPAIO (2017), Com esses dados obtidos, realizou-se comparação de antes e depois.

Resultado de vendas realizadas:

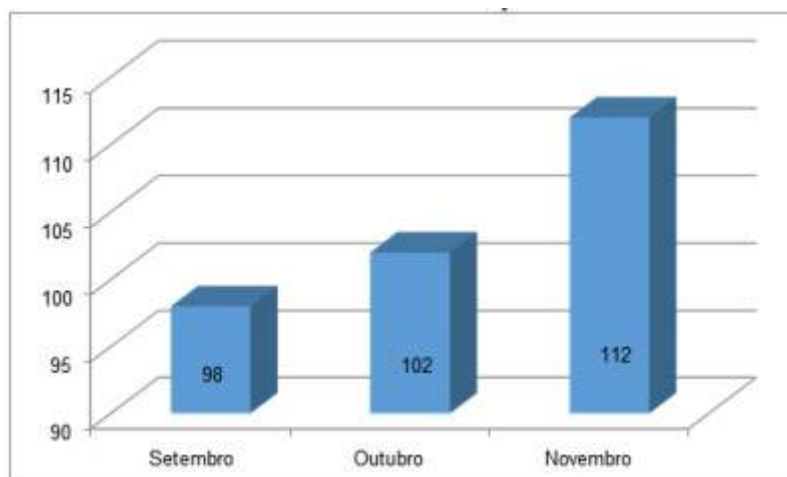
No Gráfico 1 abaixo podemos verificar a quantidade de vendas realizadas nos três meses anteriores ao treinamento de coaching e dos três meses posteriores ao treinamento.

Gráfico 1: Vendas realizadas no ano de 2018, anterior ao treinamento.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Gráfico 2: Vendas realizadas no ano de 2018, posteriormente ao treinamento.



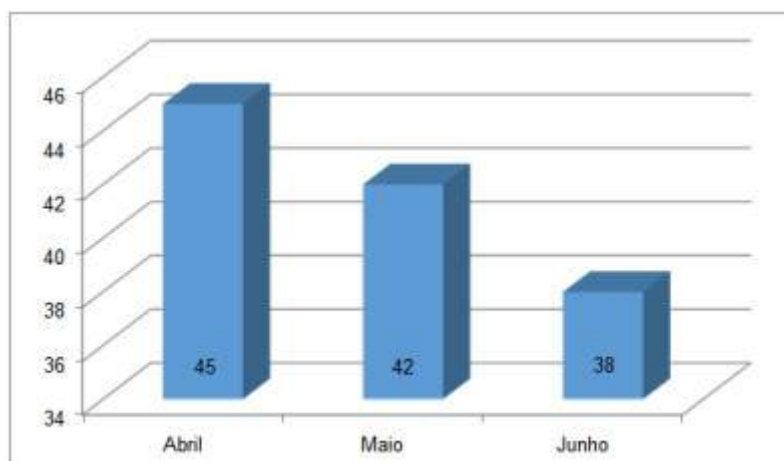
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Baseando nos gráficos à cima podemos observar que as vendas realizadas nos três meses após o treinamento cresceu 22,35% referente aos três meses anteriores ao treinamento.

Resultado dos cancelamentos realizados:

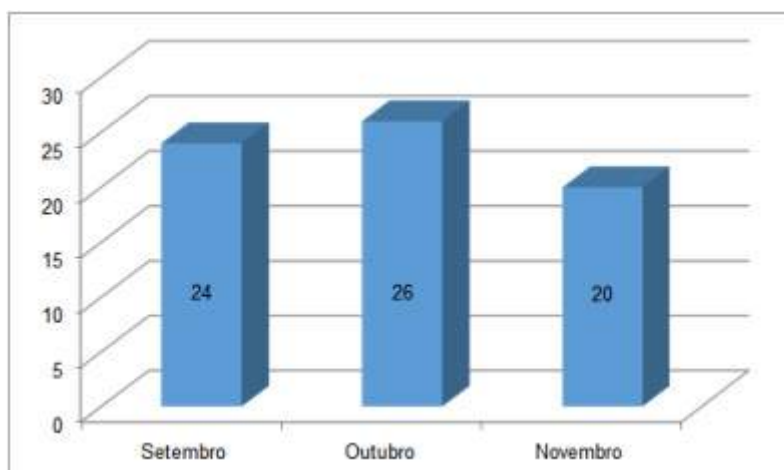
No gráfico abaixo podemos verificar a quantidade de cancelamentos realizados nos três meses anteriores ao treinamento de coaching e dos três meses posteriores ao treinamento.

Gráfico 3: Cancelamentos realizados no ano de 2018, anterior ao treinamento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 4: Cancelamentos realizados no ano de 2018, posterior ao treinamento.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Baseando nos gráficos acima podemos observar que a taxa de cancelamento dos meses posteriores caiu em 44% em relação aos meses anteriores ao treinamento.

5. ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após todo o treinamento com o Coach, todos os colaboradores colocaram em prática na sua rotina de trabalho tudo o que aprenderam durante o treinamento e fizeram uso das ferramentas do Coaching no seu dia a dia na empresa.

Com base nos resultados, observados mediante os dados obtidos nos relatórios mensais da empresa, que o crescimento das vendas nos meses posteriores ao treinamento de Coaching agregou um valor positivo nos resultados, onde podemos observar que teve um aumento no fechamento das vendas nos três meses posteriores ao treinamento, e que também podemos observar que a taxa de cancelamento teve uma queda significativa para a empresa, resultando positivamente em seu crescimento no mercado.

Conclusão /Considerações Finais

Mediante o estudo realizado, conclui-se que diversos processos dentro de uma organização dependem de uma boa liderança, começando pela forma que o líder lidera a sua equipe, e que a liderança influencia no desenvolvimento da construção de bons resultados dos colaboradores. Portanto, considera-se que os objetivos do trabalho foram alcançados.

Nenhuma estratégia, por melhor que seja desenhada, funcionará se a organização não tiver as pessoas certas, preparadas corretamente em termos técnicos e comportamentais, com recursos apropriados e com o apoio de líderes certos. Por isso um bom preparo dos colaboradores é essencial para que o crescimento

da empresa seja contínuo, e também todos precisam estar dispostos a fazer mudanças e fazer parte da diferença.

Diante disso, neste estudo de caso apontou alguns aspectos fundamentais que destacam o coaching como abordagem estratégica eficaz para o desenvolvimento da liderança. Sobretudo, buscou-se permanecer fiel ao que mais identifica o processo de coaching, um composto de metodologia, técnicas e ferramentas variadas, com abordagem flexível da área humana e exatas que efetivamente ajudam os líderes de todos os níveis a se tornarem melhores pessoas e melhores gestores, com o crescimento das vendas e a diminuição dos cancelamentos, observamos um resultado positivo e evidente na empresa.

Notadamente, percebe-se que o coaching é positivo para as organizações, e pode trazer diversos resultados satisfatórios, que vai se tornando cada vez mais essencial no mercado competitivo.

REFERÊNCIAS

DINIZ, A. Líder do Futuro: A transformação em líder Coach. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento São Paulo: 2005.

DRUCKER, P. O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

EQUIPE IBC. Quais Os Tipos Mercados E Nichos De Coaching? 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/quais-tipos-mercados-nichos-coaching/>>. Acesso em: 20 de Abr. de 2019.

ESCOLA EDIT. Tipos de líderes: conheça os mais importantes para a sua empresa. 2017. Disponível em: <<https://www.escolaedti.com.br/tipos-de-lideres-conheca-os-mais-importantes-para-a-sua-empresa>>. Acesso em: 18 de Abr de 2019.

FABOSSI, M. Coração de líder. A Essência do Líder-Coach. São Paulo. Aprenda Fácil, 2009.

FERNANDES, M. E. R.; et al. Panorama do desenvolvimento de liderança em empresas brasileiras. Relatório de Pesquisa. Fundação Dom Cabral, Nova Lima, MG, Outubro de 2005. Futura, 8a edição, 2005.

GOLDSMITH, M; LYONS, L; FREAS, A. Coaching: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Ed.Campus, 2003.

KETS DE VRIES, M. Leadership Group Coaching in Action: The Zen of Creating High Performance Teams. Academy of Management Executive, 2005

KRAUSZ, R. R. Coaching Executivo. Editora Nobel, São Paulo, 2007.

MARQUES, J. R. Coaching- Conceito e significado, 2015. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/coaching-conceito-significado/MA-XWELL,J.C.Olivrodeourodalideranca.RiodeJaneiro:ThomasNelsonBrasil,2008>.

RH PORTAL. Quais as competências necessárias para se inserir no mercado de trabalho? 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigosrh/competenciasmercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 18 de Abr de 2019.

SAMPAIO, M. Conheça as principais ferramentas do coaching, 2017. Disponível em: < <https://institutomauriciosampaio.com.br/conheca-as-principais-ferramentas-do-coaching/>>. Acesso em: 20 de Abr. de 2019

SEVERINO, A. J. Metodologia do Traba-

- lho Científico. 22 edição. São Paulo: Cortez Editora, 2005.
- TWYGO. Quais são as Competências Comportamentais mais valorizadas pelas empresas? 2018. Disponível em: <<https://www.twygoead.com/site/blog/competenciascomportamentais-valorizadas>> Acesso em: 18 de Abr de 2019
- ULRICH, D. Os campeões de RH – Inovando para obter os melhores resultados São Paulo: Futura, 2002.
- VERGARA, S. Gestão de Pessoas. 8ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Tradução: Daniel Grassi. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.