



O Coaching e a Liderança nas Organizações

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Luciano Bispo

lucianobispo@gmail.com

Leonia Oliveira

leoniagi@hotmail.com

Resumo: *The practice of coaching is becoming increasingly popular in the business environment. Like all technical management and training used in the Administration, the results and their validity is difficult to measure. This article presents the results of a study carried out in order to investigate the influence of Coaching tools of leadership in the organizational context and additionally identify whether this technique influences the transformation of "heads" (stereotypical model) leaders. This is a qualitative study using semi-structured questionnaire, sent to the managers of Human Resources via email. The sample was composed of 25 companies, chosen from among the 150 best companies to work elected by the Annual Guide Magazine 2013 Examination You S / A. The results indicate that the use of the practice of coaching can influence the processing heads of leaders and organizational performance.*

Palavras-chaves:

1. INTRODUÇÃO

A crença de que a liderança é uma atributo inato já ficou no passado sendo superada pela certeza de que a liderança pode ser treinada e as habilidades necessárias para tal podem ser desenvolvidas, tais como: empatia, congruência, expressão corporal, habilidades para falar, dar e receber feedback, habilidades para escutar, para observar e para orientar.

As organizações do século XXI, devem formar e desenvolver novos líderes.

Vivemos hoje momento de concorrência mais acirrada que já existiu no cenário econômico e, como em todos os momentos históricos, muitas oportunidades novas surgem. Graça a essa nova economia mundial estamos sendo obrigados a acelerar o nosso desenvolvimento como seres humanos. Espera-se que o líder de hoje seja alguém que vá além da função e das ordens. Espera-se que ele crie um clima organizacional necessário para que sua equipe seja melhor que jamais foi, que consiga resultados surpreendentes. Por quê? Por que o parâmetro do melhor mudou, não basta tirar nota 4, tem que tirar nota 10. (DISTÉFANO, 2005, p.16).

Muitos questionamentos são feitos quando se fala de liderança, por possuir vários estilos e por ser um cargo de confiança. O líder tem que estar preparado para mudanças.

“O primeiro passo para se desenvolver como líder é ter consciência dessa responsabilidade” (DINIZ, 2010, p.20).

Com a globalização, a competição deixou de ser local e o nível de excelência exigido aumentou. A mudança do cenário mundial aconteceu rápido demais para o padrão evolutivo do ser humano e nos encontramos hoje tentando reconquistar o terreno perdido. As exigências mudaram, as regras são novas e espera que a liderança seja renovada. Esperam-se equipes mais produtivas, mais eficientes, mais adaptáveis, mas as equipes não vêm pronta, devem ser criadas e estimuladas a partir do estilo de liderança usada pelo líder (DI STÉFANO, 2005, p.16).

Para alguns líderes é mais conveniente não mudar seu estilo de liderar, por medo da mudança, por falta de treinamento ou até mesmo medo de perder o cargo, preferindo utilizar o velho método “eu mando, você obedece”. Segundo DI STEFANO (2005, p.18) “Espera-se que o líder de hoje seja alguém que vá além da função e das ordens”.

DINIZ (2010, p.20) afirma que “A liderança é a capacidade mais carente hoje nos grandes executivos das empresas brasileiras”. Várias são as práticas aplicadas com esse propósito, uma delas é a prática do Coaching, que “tem como função principal promover o aprendizado e o desenvolvimento”. (DI STEFANO, 2010, p.31).

O presente estudo lançou um olhar sobre a Liderança nas organizações e o seu papel na condução de equipes, no que diz respeito a orientação dessas para o alcance dos objetivos estabelecidos. Também foi alvo do estudo, a prática de Coaching e sua influência na gestão das empresas. A sua relevância está no fato de ser o líder uma figura central nas organizações e ter importância em seu desempenho diretamente na medida em que é por meio dele que pessoas desenvolvem as atividades que lhes foram conferidas com maior ou menor afinco. O contexto de competição atual é outro fator que confere relevância ao estudo sobre as formas de liderar equipes e estilos de liderança.

Problema

A Globalização e os avanços tecnológicos geraram a necessidade de mudanças na condução das empresas e às formas de motivação dos profissionais e das equipes para atingir as metas organizacionais sempre crescentes. Com isso, a figura do líder passou a ficar em evidência.

Surgiu a necessidade de conscientização destes chefes, e a necessidade de humanização nas empresas, ou seja, a capacidade de lidar com pessoas que sejam agentes de melhoria, com capacidade de levar a empresa ao próximo patamar de expansão.

Dentre as ferramentas de desenvolvimento e preparação da liderança para gerenciar pessoas e conduzir equipes no cenário competitivo do século XXI, está o Coaching, que segundo teoria corrente “tem como função principal promover o aprendizado e o desenvolvimento”. (DI STEFANO, 2010, p.31)

Mas será que realmente esta ferramenta cumpre o que promete?

Assim, o problema do presente estudo pode ser melhor expressado pela pergunta: as ferramentas de Coaching podem transformar chefes em líderes, alinhados às demandas mercadológicas do século XXI?

Objetivos

Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo foi identificar os benefícios gerados nas lideranças que utilizam o processo de Coaching e se esta ferramenta pode transformar chefes em líderes.

Objetivo Especifico

Analisar as organizações no século XXI, com foco nas demandas mercadológicas e desafios lançados sobre seus gestores e equipes para atingir metas e cumprir as suas funções econômica e social;

Descrever a administração e seus conceitos relacionados;

Analisar as Teorias Científica e Humanística da administração; sendo o foco na primeira devido ao fato de organizar inicialmente a administração e segunda por acentuar a discussão a respeito da liderança na organização;

Descrever o conceito de liderança e os tipos de ferramentas relacionadas a ela;

Analisar a evolução dos modelos de gestão ao longo do século XX e XXI;

Conceituar Coaching e descrever sua metodologia e suas ferramentas, relacionando-o com a proposição de uma abordagem transformadora; investigar sua influência sobre a gestão de equipes e conduta dos gestores.

Justificativa

O papel do líder é abordado por vários estudiosos de diversas áreas, já o chefe fica ofuscado nas organizações, até porque os papéis se confundem:

A diferença é que o líder de ontem usava de sua força de forma abusiva para que as pessoas o obedecessem, mantendo sua equipe na posição de empregados inferiores. O líder de hoje usa a posição privilegiada de poder de forma mais humana, gerando aprendizado na sua equipe, para que eles cresçam, desenvolvam-se e tornem-se líderes. Essa capacidade de equilibrar firmeza, sensibilidade e sabedoria é alicerce básico do líder-coach.”(DI STÉFANO, 2005, p.18).

A pesquisa se justifica, pois busca investigar se as empresas utilizam a prática de Coaching, identificando os benefícios com a utilização da prática e sua influência na liderança.

METODOLOGIA

O presente trabalho apresenta-se como uma pesquisa descritiva de natureza aplicada com abordagem qualitativa. Foram utilizados dados primários obtidos por meio de questionários fechados enviados aos gestores de empresas selecionadas a participar do estudo.

Universos a Pesquisa

Para buscar as respostas para a hipótese levantada, foram selecionadas 25 empresas, dentre as 150 empresas que foram eleitas pelo Guia 2013 VOCÊ S/A , este guia foi escolhido por ser uma das revistas que elege as melhores empresas que valorizam os funcionários.

Segundo o Guia (2013), as 150 melhores empresas para se trabalhar, foram a que se destacaram em 16 setores mais as cooperativas, além das cinco melhores Instituições Públicas para Trabalhar, uma novidade deste ano.

Além de contemplar as melhores ações de recursos humanos das companhias, a opinião dos funcionários também contou, foram premiadas:

- Empresa Destaque em RH;
- Melhores práticas em carreiras;
- Melhores práticas em cidadania empresarial
- Melhores práticas em Desenvolvimento
- Melhores práticas em Estratégia e Gestão
- Melhores práticas em Liderança
- Melhores práticas em remuneração
- Melhores práticas em saúde
- Empresa Revelação do Ano

O Instrumento de pesquisa foi apresentado aos representantes do Setor de Recursos Humanos das 25 empresas, via correio eletrônico, sendo que 20 responderam ao questionário e 5 não se manifestaram.

Instrumentos de Pesquisa

Foi elaborado um questionário constituído com 12 (doze) perguntas fechadas com o propósito de identificar, dentre as melhores empresas para se trabalhar, o percentual de empresas que utilizam o

Coaching. Ele foi feito baseado na metodologia do Coaching e tem como objetivo mostrar a diferença entre as empresas que praticam o Coaching e a que não praticam e obter a resposta do objetivo deste estudo.

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre o conhecimento, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. (GIL 2010, p. 121).

Para abordagem juntos às empresas, buscou-se o correio eletrônico dos representantes do departamento de Recursos Humanos das 25 empresas. Para isso, utilizou-se informações no Guia 2013 VOCÊ S/A – As 150 melhores empresas para você trabalhar, buscou-se também informações nos sites das empresas.

A pesquisa foi realizada no período de 24/09/2014 a 24/10/2014, no início foram percebidas algumas dificuldades durante essa fase de coleta, houve algumas empresas que apresentaram a necessidade do contato telefônico. Algumas empresas por políticas internas não responderam o questionário.

O universo amostral foi de 25 empresas, foi obtida uma resposta, em um total de 20 questionários respondidos.

FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

3.1 Organizações do Século XXI

Com a globalização, as organizações buscam ganhar o mercado competitivo, com a concorrência acirrada, a opção que elas encontram é criar estratégia para ganhar mais consumidores, para isso tem que ter pessoas preparadas para inovar em criatividade. O líder é um dos perfis que as organizações mais necessitam, pois ele tem a capacidade de influenciar as pessoas, fazendo com que a organização atinja seu objetivo.

Segundo ROBBINS (2010,p.334) “Organização é a unidade social consciente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum”.

Segundo ABRANTES (2012, p.120) “Fayol afirmava que, quanto mais a empresa cresce, mais importância tem a Administração”.

3.2 A Administração

A administração é essencial para a organização, visto que ela possibilita o gerenciamento de todos os setores.

OLIVEIRA (2010, p.250) define administração como “Sistema estruturado e atuante nas organizações”. Ela é considerada uma ciência ou uma arte, mas o principal é que ela é uma profissão.

3.3 Abordagem Clássica e a Liderança

Os precursores da Administração Científica foram Taylor, que criou a divisão do trabalho, e Fayol, que difundiu as linhas de montagem.

“A Teoria Clássica concebe a organização como se fosse uma estrutura. Essa maneira de conceber a estrutura organizacional é influenciada pela concepção antiga da organização” (CHIAVENATO, 2003, p.84)

3.4 Abordagem Humanística e a Liderança

“Por esquecer as questões humanas, a Teoria da Administração Científica obteve várias críticas” (OLIVEIRA 2010, p.277)

A teoria humana tratou superficialmente da liderança, pois ela considerava só a chefia nos níveis hierárquicos superiores, o que diferenciou foi a constatação que a liderança influencia no comportamento das pessoas.

3.5 Liderança

“A liderança tem um papel central para a compreensão do comportamento do grupo, pois, geralmente é líder quem oferece a direção para alcançar os objetivos” (ROBBINS, 2010, p.389).

No âmbito empresarial, existem vários tipos de líderes, mas o que os torna eficazes? Capacidade de motivação? Inteligência? Estilo de liderança? Sorte? Visão? Poder?

Para BATEMAN (2006, p. 393) “As organizações obtêm sucesso e fracasso não apenas devido à habilidades com que são conduzidas, mas também devido ao modo como os liderados se comportam”.

3.6 Evolução dos Modelos de Gestão do Século XX e XXI

”Saímos do século XX, estamos no século XXI e os empresários, os executivos e os consultores continuam tendo que administrar a turbulência, a incerteza, a rapidez das mudanças, a volatilidade dos capitais e da tecnologia”. (BARBIERI, 2012, p. 138)

3.7 Coaching

“Coaching” é o processo que visa aumentar os resultados, que potencializa e acelera a conquista de objetivo. É um processo metodológico, técnico onde existe uma parceria entre o Coach (profissional que faz Coaching) e o Coachee (Pessoa que recebe o Coaching)”. (DI STEFANO, 2005, p.35).

Segundo DINIZ (2010,p.118) “As teorias e técnicas surgiram no mercado das mais diversas origens. Mas com certeza a que mais tem impressionado a todos com seus resultados é a utilização do Coaching como ferramenta de liderança”.

RESULTADOS

Para validar e conhecer os resultados obtidos ou contestar hipótese apresentada neste trabalho, conforme tabelas e gráficos apresentados, os resultados dos dados coletados seguirão a mesma ordem do questionário.

Pergunta 1 - Você exerce algum cargo de Liderança?

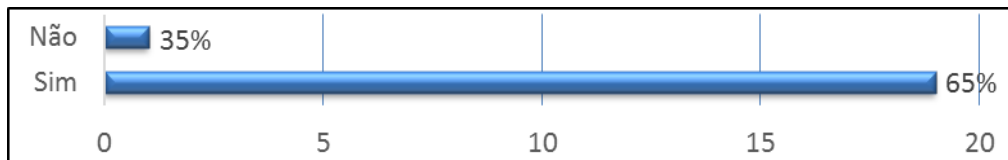


Gráfico 1 – Você exerce algum cargo de Liderança

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o resultado de 65% dos gestores que responderam o questionário, exercem algum cargo de Liderança, foi possível passar para próxima pergunta, baseando-se que as técnicas de Coaching desenvolve a liderança.

Pergunta 1 – Em caso positivo informe qual o nível?

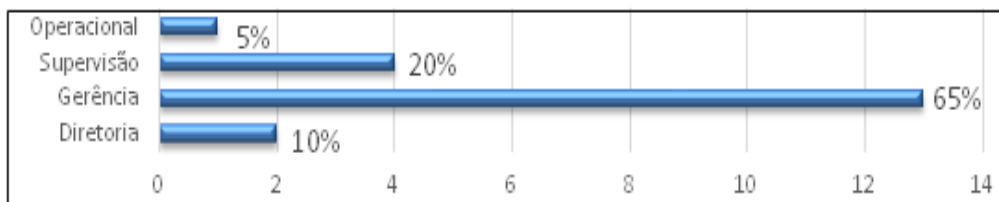


Gráfico 2 - Em caso positivo, qual o nível?

Fonte: Dados da pesquisa

No nível de atuação da liderança foi constatado que 65% tem o nível de gerência, isso confirma a veracidade da pesquisa, pois o Coaching é aplicado no nível gerencial.

Pergunta 2 – Você sabe o que é Coaching? Caso Negativo vá para pergunta 4.

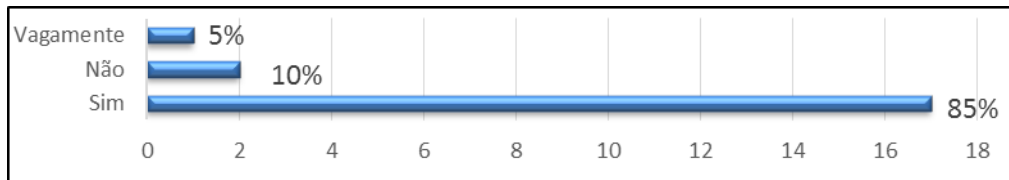


Gráfico 3 – Você sabe o que é Coaching? Caso Negativo vá para a pergunta 4.

Fonte: Dados da pesquisa

O desfecho obtido com a resposta 3 é que 85% das empresas que responderam o questionário sabem o que é Coaching, segundo DI STÉFANO (2005, p.61) “O processo de Coaching existe a décadas e evolui a tal ponto no mundo corporativo que já representa o símbolo do líder contemporâneo”.

Pergunta 3 - Como tomou conhecimento da prática de Coaching?.

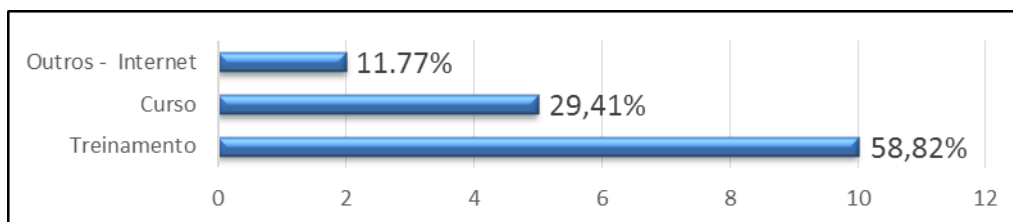


Gráfico 3 – Como tomou conhecimento da prática de Coaching?

Fonte: Criação da autora.

A Conclusão obtida com a resposta da pergunta 4 é que: 58,82% tomou conhecimento da prática de Coaching através de treinamentos, Conforme DI STÉFANO (2005, p.147) “ As empresas cujas lideranças não praticam o processo de ciclos de ensinamento e Coaching correm o risco de ter funcionários e equipes confusas, gerando desperdício em ações ineficientes, desalinhadas e improdutivas”.

Pergunta 4 - A sua empresa utiliza a prática de Coaching ou conhece alguma empresa que pratica?

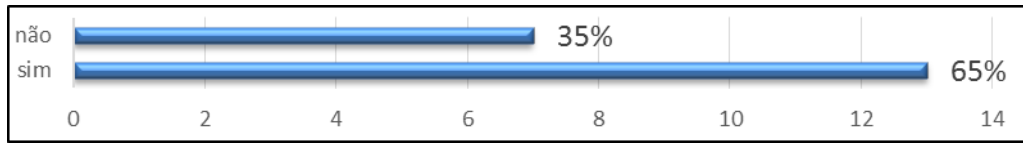


Gráfico 4 – A sua empresa utiliza a prática de Coaching ou conhece alguma empresa que pratica?

Fonte: Dados da pesquisa

O Resultado obtido nesta pergunta foi satisfatório, pois comprova que 65% das empresas entrevistadas utilizam o Coaching.

Pergunta 5

- Qual a quantidade de profissionais envolvidos na prática de Coaching na sua empresa ou na Empresa que pratica o Coaching?

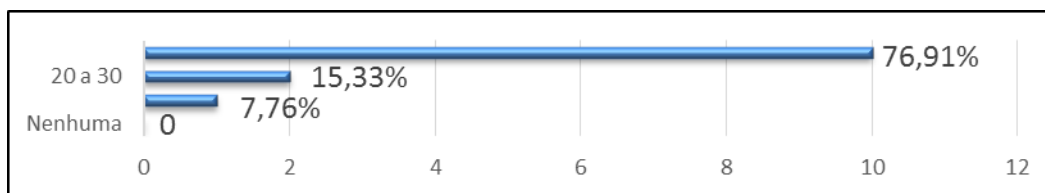


Gráfico 5 – Qual a quantidade de profissionais envolvidos na prática de Coaching na sua empresa

Ou na Empresa que pratica o Coaching?

Fonte: Dados da pesquisa

A conclusão obtida com a resposta da pergunta 5 foi: 76,91% das empresas que responderam o questionário tem mais de 30 profissionais envolvidos na prática de Coachig, isto comprova que as empresas estão investindo cada vez mais na capacitação e treinamento dos seus líderes.

Pergunta 6 -

Assinale abaixo, que resultados a prática de Coaching proporcionou na sua empresa ou na Empresa que você conhece que pratica o Coaching:

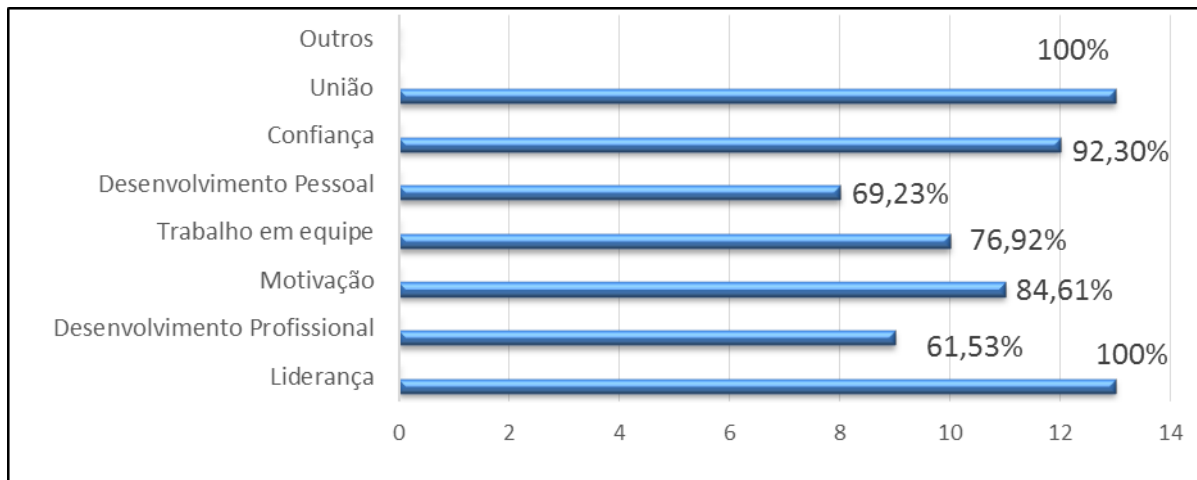


Gráfico 6 – Assinale abaixo, que resultados a prática de Coaching proporcionou na sua empresa ou na empresa que você conhece que pratica o Coaching:

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos com a prática de Coaching foi: Liderança. União, Confiança, Motivação.

Pergunta 7 - Gostaria de dar algum depoimento ou deixar algum comentário sobre a prática de Coaching?

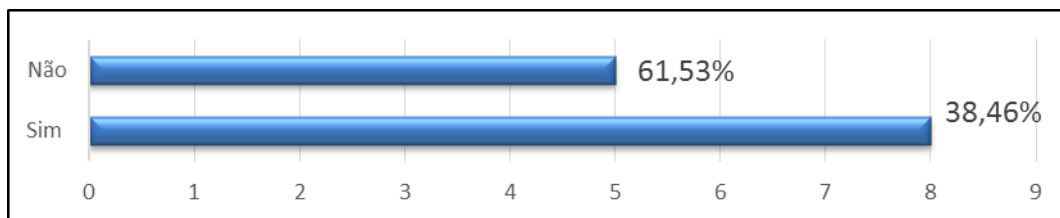


Gráfico 7 – Gostaria de dar algum depoimento ou deixar algum comentário sobre a prática de

Coaching?

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria das empresas optaram por não dar o depoimento ou comentário da prática de Coaching.

Depoimentos

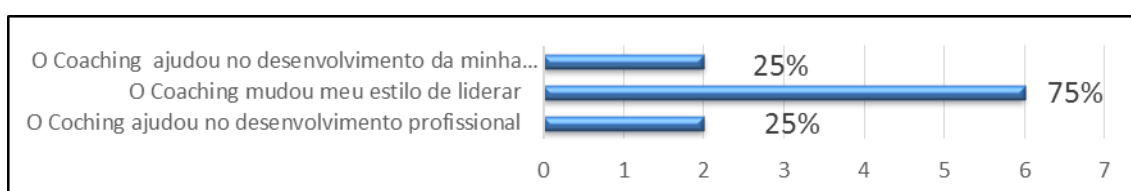


Gráfico 8 - Depoimentos

Fonte: Dados da pesquisa

Com os depoimentos, foi constatado que o Coaching muda o estilo de liderar, sendo assim pode transformar chefes em líderes e obtendo a resposta para o problema deste estudo.

Pergunta 8 - Qual o método utilizado na sua empresa para desenvolver habilidades e competências da sua equipe?

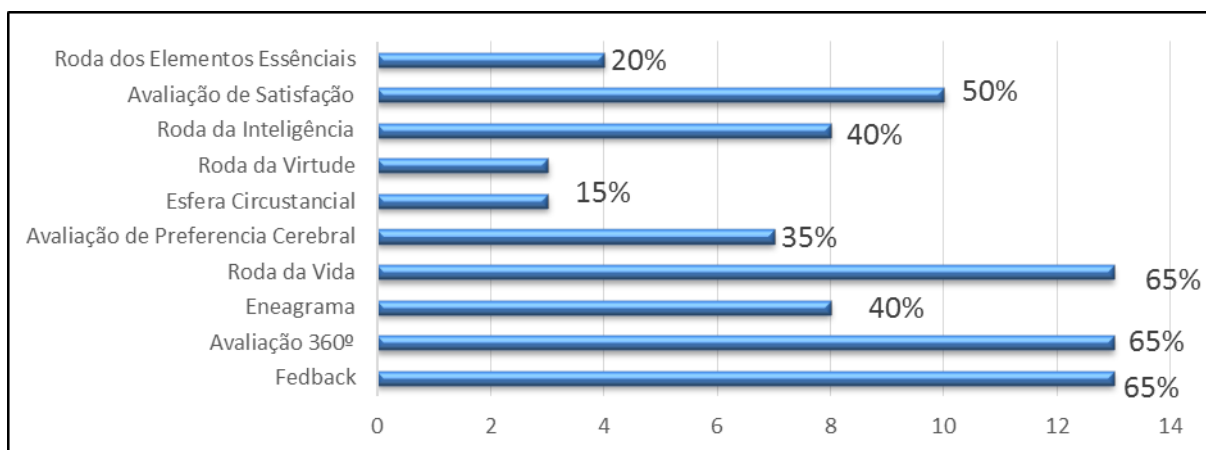


Gráfico 9 – Qual o método utilizado na sua empresa para desenvolver habilidades e competências da sua equipe?

Fonte: Dados da pesquisa

A conclusão obtida na pergunta oito encontra-se no item universo da pesquisa, onde foi feito uma comparação das empresas que utilizam o Coaching e das empresas que não utilizam. Esta pergunta dava ao respondente várias opções de marcação.

Pergunta 9 - O que motiva sua equipe?

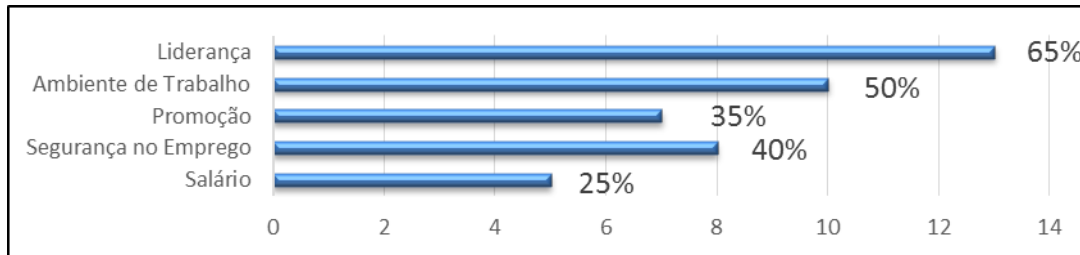


Gráfico 10 – O que Motiva a sua equipe?

Fonte: Dados da pesquisa

A conclusão obtida na pergunta nove encontra-se no item universo da pesquisa, onde foi feita uma comparação das empresas que utilizam o Coaching e das empresas que não utilizam.

Esta pergunta dava ao respondente várias opções de marcação.

Pergunta 10 - Quais os canais de comunicação utilizados na sua na sua empresa, ou por você para orientar a equipe?

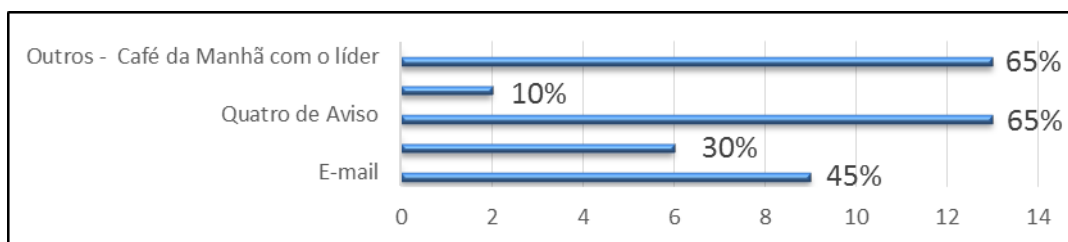


Gráfico 11 – Quais os canais de comunicação utilizados na sua empresa, ou por você para orientar

a sua equipe?

Fonte: Dados da Pesquisa

O canal de Comunicação mais utilizados pelas empresas que responderam o questionário foi o quadro de aviso e com a resposta da opção outros foi descoberto que todas as empresas que utilizam as técnicas de Coaching, uma vez por semana tomam café da manhã com o líder, uma forma do liderado ter mais entrosamento com seu líder.

Pergunta 11 - Quando sua equipe supera os resultados programados você costuma fazer:

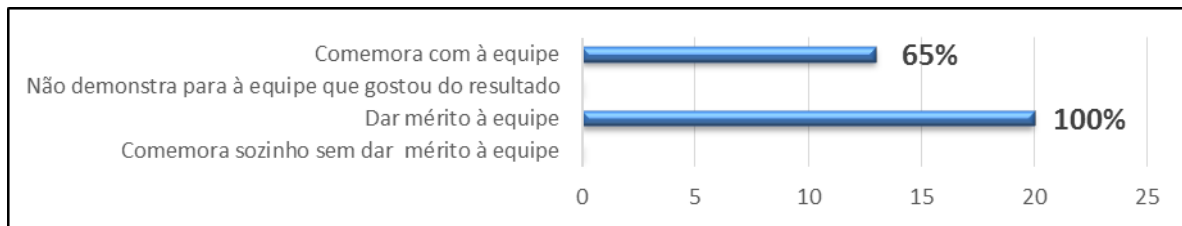


Gráfico 12 – Quando sua equipe supera os resultados programados você costuma fazer:

Fonte: Dados da pesquisa

Conclui-se que, com a resposta da pergunta 11, os líderes tem o hábito dar mérito a equipe quando a mesma supera os resultados.

Pergunta 12 - Quando você recebe alguma atividade importante e você tem que distribuir a

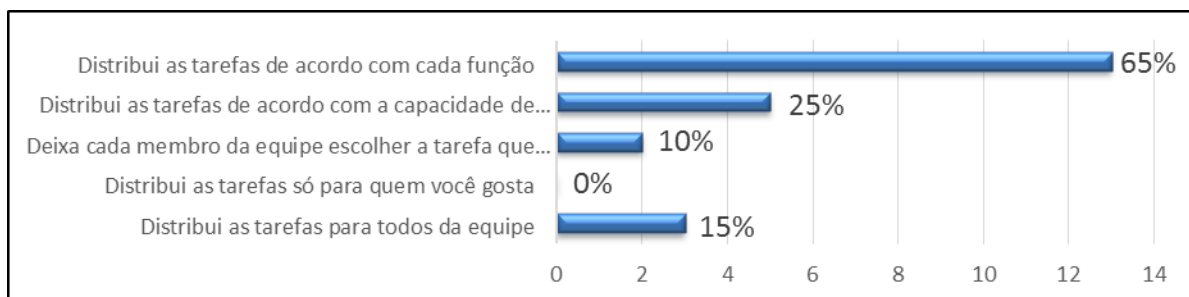


Gráfico 13 – Quando você recebe alguma atividade importante e você tem que distribuir a equipe, normalmente:

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado obtidos na pergunta 12, foi que os líderes distribuem as tarefas de acordo com cada função.

CONCLUSÃO

Conclui-se que para um universo de 25 empresas do Guia 2013 VOCÊ S/A, eleitas entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, obtivemos um resultado considerado de amostra para a metodologia de pesquisa exploratória que foi adotada, com base nas pesquisas bibliográficas e documentais e na aplicação de questionários.

No documento mencionado, foi elaborado contendo doze perguntas e foi enviado aos representantes das referidas empresas.

Com a análise feita às respostas do questionário concluímos que 65% das empresas utilizam o Coaching 35% não utilizam as técnicas.

As perguntas 5, 6 e 7 foram exclusivas para as empresas que utilizam as técnicas de Coaching e concluímos que:

Nas empresas que utilizam o Coaching 76,91% são mais de 30 profissionais envolvidos na prática e 100% das empresas acreditam que a prática de Coaching melhorou a liderança e a união com a equipe.

As perguntas oito e nove foram direcionadas para todas as empresas por isso foi elaborado um gráfico para comparação do índice com as diferenças das empresas que utilizam as técnicas de Coaching e as empresas que não utilizam:

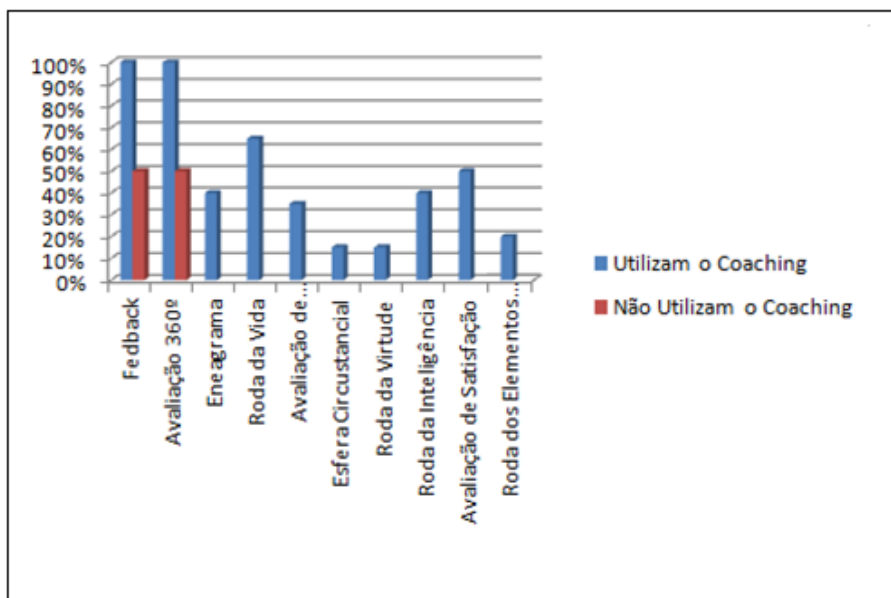


Gráfico 14 - Comparação da pergunta oito

Fonte: Dados de pesquisa.

Conforme gráfico de comparação da pergunta nove, concluímos que as empresas que utilizam Coaching apresentam os maiores índices em liderança, segurança no emprego e no ambiente de Trabalho.

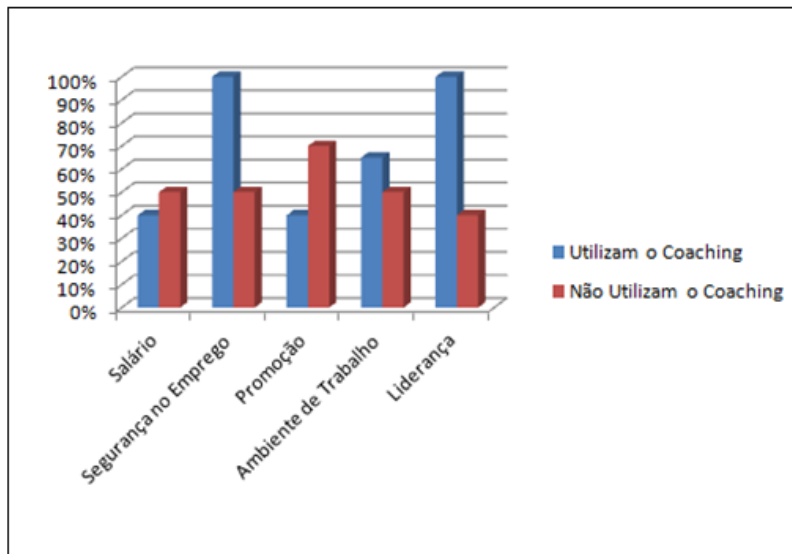


Gráfico 15 - Comparação da Pergunta nove

Fonte: Dados de pesquisa, criação da autora

Conforme Guia (2013), a empresa que se destacou em liderança foi uma das que pratica o Coaching e das 13 empresas que utilizam o Coaching, 10 fazem a prática de Coaching utilizando a técnica de café da manhã com o chefe.

E todas as empresas que utilizam o Coaching oferecem todas as ferramentas para o desenvolvimento profissional, como pacote de treinamento para os líderes, inclusive bolsa de estudo de graduação, pós-graduação e MBA para os líderes.

A maioria das empresas que utilizam o Coaching apresentaram os melhores Índices de Felicidade no trabalho (IFT), Índices de Qualidade de Gestão de Pessoas (IQGP) e melhores índices em liderança e estratégia e gestão.

Com os dados coletados obtivemos a resposta do problema do estudo, concluímos que as empresas que utilizam Coaching são as mais bem preparadas, as que possuem as habilidades e competências desenvolvidas e as equipes engajadas, onde todos que fazem parte do processo saem lucrando.

Ao aplicar o questionário obtivemos resultados satisfatórios, e constatamos que o Coaching tem o poder de transformação, porque:

É a melhor prática adotada para a transformação da liderança, pois utilizam ferramentas que foca em resultados a curto prazo.

É um choque de motivação, possibilitando a percepção do estado no qual a pessoa que está praticando o Coaching está e para qual o resultado que quer chegar, uma vez que é feito um comparativo do grau de satisfação da vida da pessoa como um todo.

Possibilita desenvolver habilidades e competência, que existe dentro do indivíduo e ele não sabe utilizar, para isso é necessário trabalhar as crenças negativas.

Coaching possibilita um processo de mudança, por isso que chefes podem se transformar em líder e ir mais além, eles podem se transformar em um líder-coach.

Esse trabalho foi executado com o intuito de servir como base para trabalhos futuros sobre Coaching e sobre Liderança.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. Administração da Produção: Apostila, 2012.

BATEMAN, Thomas Scott. Administração: Novo cenário competitivo. 2.ed – São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idelbrando. Teoria Geral da Administração. 6ed.

CURSO ONLINE COACHING, Site Oficial Disponível em:

< <http://www.curso24horas.com.br> > Acesso em 15 set. 2014

CURSO ONLINE LIDERANÇA, Site Oficial Disponível em:

< <http://www.curso24horas.com.br> > Acesso em 10 Out. 2014

DI STÉFANO, Rhandy. O Líder Coach: Líderes criando líderes – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DINIZ, Arthur. O Líder do futuro: A transformação em líder coach – São Paulo: PAE Editora, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, Site Oficial Disponível em:

< <http://www.ibr.com.br> > Acesso em 30 Out. 2014

OLIVEIRA, Dijalma Pinho Rebouças. Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática – 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REVISTA VOCÊ S/A, Site Oficial Disponível em:

<<http://www.exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2013>> Acesso em 26 Out. 2014

ROBBINS, Stephen Pierre. Comportamento Organizacional. 14 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, Site Oficial Disponível em:

<<http://www.sbcoaching.com.br>> Acesso em 20 set. 2014