

A EFICÁCIA DE TÉCNICAS COACHING PARA LIDERANÇA NO PROCESSO DE REERGUER UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL

THE EFFECTIVE COACHING TECHNIQUES FOR LEADERSHIP IN THE REBUILD PROCESS IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION

VÂNIA BATISTA SAGRADO^{1*}, LUIZ ANTONIO BENTO²

1. Aluna do curso de pós-graduação em MBA-Executivo Liderança e Coaching na Empresa Essencial Conhecimento – UNINGÁ; 2. Professor Doutor dos Cursos de Medicina e Medicina Veterinária da UNINGÁ.

* Av. Cerro Azul, 1335, apto 101-A, Jd. Novo Horizonte, Maringá, Paraná, Brasil. CEP: 87010-055
vaniasagrado.psicologa@hotmail.com;

Recebido em 10/06/2016. Aceito para publicação em 11/08/2016

RESUMO

No presente trabalho buscamos comprovar a eficácia de técnicas coaching por uma liderança que busca reestruturar uma instituição educacional que por um período breve de tempo atingiu índices desfavoráveis devido à forma com que estava sendo dirigida na época pela liderança passada. A verificação de novas formas atuais da liderança atuar frente ao novo mercado de trabalho neste século XXI, onde as exigências aumentaram e o valor do capital humano também, fazem com que surja um novo olhar para aquele que se mantém à frente do comando de uma empresa. A credibilidade social está associada a imagem do líder, e no mundo capitalista onde a oferta de trabalho, de serviços são inúmeros e variáveis, não se pode perder o foco da meta, da cultura da empresa, e seus valores juntamente com seus membros de colaboradores. Conquistar seu cliente interno faz com que o cliente externo permaneça confiante no serviço que busca. A metodologia utilizada será a empírica, através de coleta de dados diretamente dos colaboradores internos da empresa que presenciaram duas lideranças, e a partir destes dados coletados por questionário, será feita a análise comparativa das lideranças, onde a passada apresentava dificuldades e a atual utiliza de técnicas coaching para a reestruturação desta mesma.

PALAVRAS-CHAVE: liderança- relação- coaching

ABSTRACT

In this study, we demonstrate the effectiveness of technical coaching by a leadership that seeks to restructure an educational institution for a brief period, which reached unfavorable levels due the way it was being driven at the time by the past leadership. Verification of new current forms of leadership to act against the new labor market in the twenty-first century, where the demands increased and the value of human capital also make arise a new look for one that remain ahead of the command of a company. Social credibility is associated with the leading image, and in the capitalist world where the supply of labor, services are numerous and variable, you cannot lose focus of the goal, the company's culture and values with their staff members. Win over your intern client makes the external

customers remain confident in the service you seek. The methodology is empirical, by collecting data directly from the internal company employees who witnessed two leaders, and from these data collected by questionnaire, it will be a comparative analysis of leadership, where the past one had difficulties and the current one uses technical coaching for the restructuring of the same.

KEYWORDS: leadership- coaching- relation

1. INTRODUÇÃO

O nosso conceito cultural sobre liderança foi moldado nas guerras e batalhas, onde o paradigma de “comando e controle” era representado pela figura do “chefe”. O chefe também representa aquele que se interessa pelos resultados e não pelos processos, e nem pelos membros que realizam as tarefas.

Na época industrial, era preciso mais ‘braços’ do que mais ‘cérebros’, e assim, o líder naquele momento histórico, não estabelecia vínculo de confiança com sua equipe, nem gerava credibilidade ao buscar resultados. Os valores da empresa, assim como a visão e cultura não eram disseminadas por receio de perder seu posto, seu poder, pois, compartilhar era visto como um risco. Manter o controle era necessário a qualquer custo.

A prática do feedback não era utilizada pelo receio de esclarecer os pontos negativos e ter que buscar o desenvolvimento dos pontos positivos em potencial que o membro tivesse para oferecer.

No entanto, estamos vivendo em um momento onde os negócios encontram-se em crise, não por sua instabilidade econômica, pela disparada do dólar ou pela fase ruim da América e da Europa, mas sim, pela escassez de líderes preparados e estruturados que são intitulados “grandes líderes”, que conseguem, com suas habilidades e experiências, construir, motivar, dar foco, obter resultados e gerir uma equipe com maestria.

O líder atual deve apresentar em seu perfil a capacidade de envolver as pessoas na construção do futuro da

empresa, implantando uma cultura de colaboração, através do trabalho de equipe.

De acordo com Pércia (2014), um grande líder desenvolve em seu departamento ou organização, um clima de confiança e credibilidade, valorizando as pessoas, incentivando, motivando, por meio de comportamentos e valores. Reconhece que nenhuma vitória é solitária.

Um grande líder sabe utilizar vários momentos para desenvolver sua equipe, treinar, motivar, e incentivar todos para novos horizontes, novos resultados. Isto devido a possuir em si mesmo um alto índice de inteligência emocional.

Este perfil do atual líder sabe que sua equipe é seu próprio espelho, e sendo assim, sabe o quanto é importante sua atuação, e, conforme transmite humildade, integração entre os membros, o compromisso de desenvolver pessoas e o desejo de motivar cada um para que atinjam constantes melhorias através de formas de trabalho inovadoras, utilizando ferramentas coaching. Este líder cuida do todo de sua empresa ao mesmo tempo que sabe enxergar as partes.

Nesta nova fase de liderança, a força que antes era restrita ao líder, como poder, hoje esta força maior está na equipe, e devido a isto, este líder busca a coesão, busca somar forças, sempre com o intuito de desenvolver todos. Devido a isto a comunicação é uma das ferramentas mais importantes neste processo de agregar os talentos.

A mudança é algo que faz parte do processo da vida, e portanto, faz parte do processo de uma empresa, e quando o líder deixa de reconhecer a necessidade de mudanças no processo, tudo torna-se mais difícil. A interação e reconhecimento das necessidades de cada membro de sua equipe, da forma com que cada um atua, trabalha, almeja atingir os objetivos, colabora para detectar onde estão velhos hábitos e que exigem mudanças.

Mudanças de hábitos são precisas, mas também difíceis de detectarem, pois, os hábitos tornam-se repetitivos e aos poucos tornam-se também automáticos, podendo interferir na tomada de decisão.

Quanto aos hábitos, eles surgem para ‘economizar’ energia cerebral, e muitas vezes esta economia deixa de contribuir para a evolução do ser humano, da comunidade, da sociedade, da empresa, etc. Uma equipe que possui um verdadeiro e grande líder, tem nesta pessoa alguém que desenvolve três pontos: liderança, administração e treino. A liderança ocorre quando reúne sua equipe para conversas sobre missão, visão, valores e objetivos da empresa. E nas reuniões devem possuir objetivos definidos, temas focados para que sejam desenvolvidas estratégias novas.

A administração de um líder engloba estabelecer metas e objetivos, onde este, define as metas individuais e as departamentais. Sabe criar e apresentar planos de desenvolvimento pessoal, sabe utilizar da técnica do

feedback com seus colaboradores, e com isto avaliar o desempenho de cada um.

E, por fim, como treinador, onde através de feedbacks construtivos e positivos, faz sugestões para o desenvolvimento pessoal.

Catalão (2013) apresenta a diferença entre o feedback construtivo e da crítica, onde, o feedback construtivo é oferecido de forma tranquila, estimulante, comentado sob ações concretas, descrevendo as ações, e focado no futuro através de soluções para os problemas, e contínuo, proativo, onde o líder fala na primeira pessoa, assume sua contribuição. E a crítica, por si mesma, evidencia uma emoção negativa, desmoraliza quem recebe, procura culpados frente aos problemas enfrentados, na fala geralmente é utilizada generalizações como “sempre”, “nunca”, e é focada no passado.

Pércia (2013) acrescenta que, para este líder da atualidade, a equipe deve ser montada de tal forma que as pessoas se complementam, onde a fraqueza de um é superada pela força do outro. É liderar pelo exemplo, seja este na comunicação, na responsabilidade, na humildade, na criatividade, na forma de se relacionar e se superar a cada dia.

O que tem auxiliado o líder nestas inúmeras exigências de transformação são as ferramentas que um líder coaching pode utilizar, algumas delas Marques (2012) cita, como: obter seu autoconhecimento; desenvolver auto controle; praticar ensaio mental; praticar o feedback – positivo e corretivo-; utilizar de técnicas de comunicação; ter como meta a construção de uma equipe de alta performance; saber resolver problemas; ser criativo; praticar com maestria tomada de decisão; saber fazer um leaser coaching- que são conversas rápidas de no máximo 3 min-; e acima de tudo ensinar sua equipe a aprender.

A especialidade de um líder é saber converter energia negativa em positiva. Neste sentido as mudanças não são ruins, ao contrário, muitas vezes o próprio líder provoca as mudanças, antecipa o futuro, faz as coisas acontecerem.

Além do *feedback* existem outras técnicas coaching que geralmente são utilizadas em lideranças de alta qualidade, como a ferramenta da Reformulação, onde permite ao líder mostrar ao funcionário o que ouviu ativamente; verificar que compreendeu bem o que foi dito pelo funcionário; clarificar as ideias, de ambos; e permitir que o funcionário sintam-se compreendido e valorizado.

A ferramenta Ying & Yang, onde promove a proximidade, partilha, envolvimento e eficiência.

Outra ferramenta muito utilizada é a técnica de uso de metáforas e frases inspiradoras, pois elas comunicam de forma indireta, são processos de linguagem que promovem substituições analógicas, muito úteis em situações de bloqueio, atitude reativa, inspiração, mudança de perspectiva, reflexão conjunta, e facilita acima de tudo a

tomada de consciência.

Assim sendo, demonstrar que na prática um líder ao utilizar destas ferramentas, consegue atingir seu objetivo, o de reerguer a Instituição na qual conduz é de extrema importância, nos mostra que, buscar melhorias na própria equipe é um investimento não somente para o ganho empresarial, financeiro, mas também para si mesmo na construção de um ser humano capaz de agregar conhecimentos, saberes.

Quando pensamos em um conjunto de pessoas em uma empresa, lembramos de competências, e estas, devem ser organizadas, e a aquisição de competências organizacionais, Neri (2005) dizia que é um processo contínuo, de aprendizado coletivo da organização. Que deve ocorrer com a junção da vertente educacional com a vertente estratégica. Essas competências funcionais permitem com que os recursos humanos possuam uma administração adequada e alinhada com as necessidades da empresa.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Nesta presente pesquisa, foi utilizado o método de análise empírica de dados coletados com funcionários da Instituição Educacional Colégio *Mater Consolatrix-Ivaiporã-Paraná*. Os dados foram coletados através de questionário fechado, onde o sujeito participante, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, ficou ciente da importância de sua colaboração para a pesquisa, de que sua identidade ficaria preservada e que não interferia em sua função dentro da empresa, posto que eram dois questionários, onde um tratava sobre a liderança anterior, e o outro, sobre a liderança atual.

O sujeito participante teve em média quinze dias para a responde o referido questionário. Após a coleta deste dado foi feito a sua tabulação, análise e apresentados como formas de liderança mais eficaz com uso de técnicas coaching de liderança que fazem a diferença dentro de um contexto organizacional. A partir dos dados foi possível verificar fatores que foram desfavoráveis em outra liderança e quais fatores estão sendo favoráveis na liderança atual.

Foram selecionados dois grupos de funcionários da instituição a estudada onde, um dos grupos encontra-se na empresa a mais de dez anos, o outro grupo com tempo de empresa inferior a cinco anos, o que possibilitou fazer uma análise comparativa da visão de liderança em que a empresa tinha neste período. O universo investigado foi uma Instituição Educacional de Ensino Infantil, Fundamental e Médio. O instrumento de pesquisa foi questionário fechado para melhor obter resultados quantitativos a respeito das duas formas de liderança em que a empresa esteve inserida.

Durante o período da liderança anterior, frente aos dados da administração, percebemos que algumas ações tomadas, tanto quanto medidas novas de gerência, quan-

to à mudanças no processo de relação interpessoal na empresa, conduziram a instituição à um processo de perda em sua imagem de credibilidade social, imagem de sua cultura organizacional e consequentemente financeira, ocasionando medidas de busca para equilibrar novamente a Instituição que existe por mais de cinco décadas na cidade de Ivaiporã-Paraná.

Nesta busca de equilibrar a instituição, ocorreu o retorno de uma antiga líder, que enquadra-se no perfil da líder coaching, e que, faz uso de ferramentas coaching em seu processo de liderança. As diferenças já ocorridas em um período de dezoito meses, foram tão positivas, que, percebemos a necessidade de tornar esta 'percepção' em dados concretos, e com isto, a pesquisa quantitativa faz-se necessária.

Ambos os grupos pesquisados receberam dois questionários, com questões fechadas, iguais em seu contexto modificando apenas o verbo, onde, diferirá no requisito da liderança atual, esta que assumiu a empresa para resgatar a cultura, o prestígio e o financeiro, e a liderança anterior, referindo-se a que permaneceu na empresa no período de janeiro de 2010 à outubro de 2013, e que apresentou várias perdas para a empresa tanto no requisito do capital humano, quanto no financeiro.

Com a escolha destes dois grupos para a pesquisa foi possível observar com um grupo dois momentos diferentes da empresa, e com o outro, três momentos da empresa, aumentando nossa veracidade com os resultados posteriormente obtidos.

O grupo de funcionários com mais tempo de serviço na empresa, tiveram uma visão de três momentos diferentes, o primeiro, referindo-se à liderança anterior ao ano de 2010; o segundo momento, à liderança de 2010 à 2013; e o terceiro momento, a liderança atual, onde este processo de resgate está sendo feito.

O segundo grupo, de funcionários com no máximo de cinco anos de serviços prestados para a empresa, tiveram uma visão comparativa de apenas dois momentos. O primeiro referindo-se à liderança anterior, de 2010 à 2013, e o segundo momento, referindo-se à liderança atual.

Nestes questionários as questões foram praticamente as mesmas, mudando apenas o verbo, pretérito/presente, assim, as questões foram justas para ambas lideranças, onde ficou explícito o objetivo de analisar realmente a melhor forma de liderar e onde que os funcionários notam maiores diferenças nestas atuações.

O tamanho da amostragem aqui utilizada foi de vinte funcionários ao todo, contando com dez integrantes para cada grupo acima citado. Como apoio para análise dos dados, utilizou-se de leituras e bibliografias que descrevem formas de liderança e técnicas eficaz de coaching.

Após analisar e descrever a pesquisa, a mesma foi informada à Instituição Educacional analisada para oferecer dados sobre sua administração atual, e proporcio-

nar meios de visualizar quais os caminhos que estão levando ao sucesso e quais os caminhos que ainda necessitam de auxílio como ferramentas coaching para valorizar seu produto, a educação.

O projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética e seguiu os aspectos éticos contemplados na resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde.

Apresentação dos Gráficos:

GRUPO 1 – Representa os funcionários que estão há mais de 10 anos na empresa, e que acompanharam três momentos de liderança: Liderança anterior à 2010, Liderança anterior (de 2010 – 2013), e Liderança atual

GRUPO 2 – Representa os funcionários que estão na empresa a partir dos últimos 5 anos, e que foram contratados pela liderança anterior, vivenciando dois momentos de liderança: Liderança anterior (de 2010 – 2013), e Liderança atual

O presente artigo baseou-se na análise dos dois últimos momentos de liderança. O da liderança anterior (2010 – 2013) e o da liderança atual. Do lado direito estará posicionado a análise do GRUPO 2, e do lado esquerdo estará posicionado o GRUPO 1.

3. RESULTADOS

No Gráfico 1, vimos sobre a cultura da empresa, e a Cultura Organizacional representa a maneira como a organização visualiza a si própria e a seu ambiente. Dentro do meio organizacional, podemos dizer que, a cultura está para a organização como a personalidade está para o indivíduo. Ela influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos. Ao mesmo tempo em que ela possui seu significado simbólico, também atua, exerce como sentido político e de controle. Frente a esta explicação, torna-se mais claro a análise que temos no gráfico 1, onde na liderança anterior, a cultura da empresa não era explícita de forma clara para seus membros.

O lema e a meta de uma empresa são muito importantes para auxiliar as ações dos liderados. Nos Gráficos 5, 8, a liderança atual demonstra estar trabalhando com técnicas de coaching para agregar na empresa todo seu capital humano.

A questão de rotatividade para uma empresa também é um dado de valor importante na análise de seu desenvolvimento. No Gráfico 9, o fator de desligamento dos funcionários na liderança anterior, encontra-se em questões pessoais, divergências de cargo e conflitos com a liderança; enquanto na liderança atual, encontra-se em totalidade em questões pessoais no Grupo 1, e 90% no Grupo 2.

No Gráfico 11 foi analisado não apenas a porcenta-

gem, mas também a diferença existente no tratamento da liderança entre os funcionários contratados pela sua gestão e os funcionários já efetivos da gestão anterior. Foi também identificado de forma significativa, que, a liderança anterior oferecia tratamento diferenciado aos funcionários recrutados por ela, onde a forma de conviver, de acolher que lhe parecia mais conveniente.

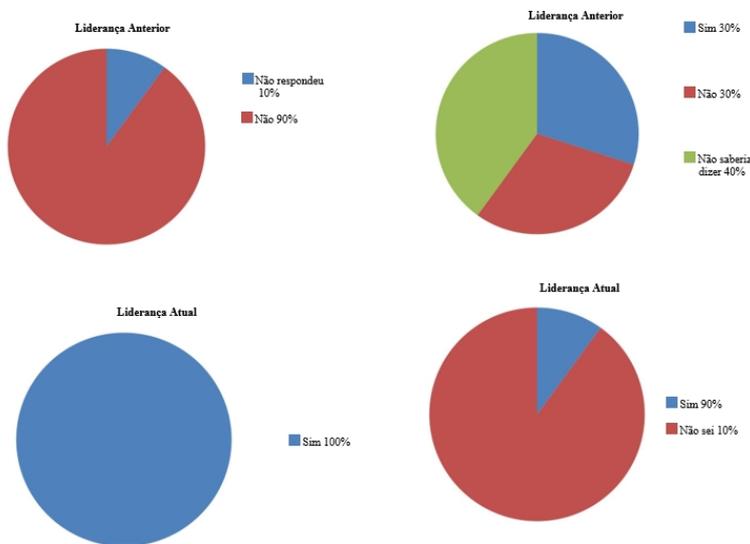


Figura 1. Quanto à direção manter de forma clara e explícita a cultura da empresa para funcionários e clientes externos.

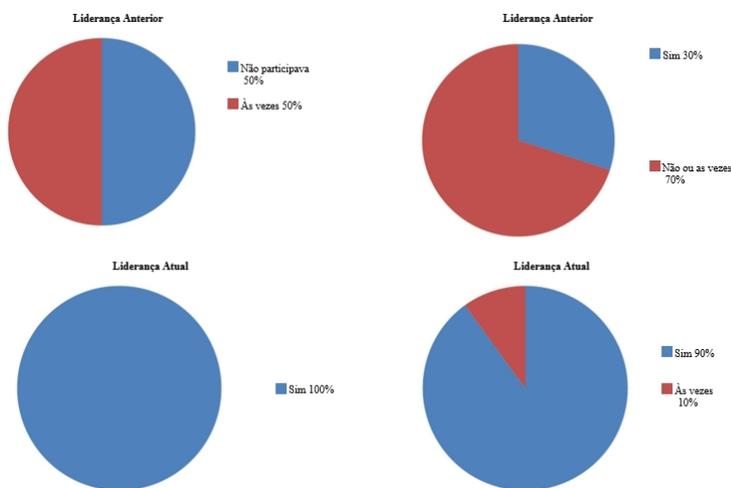


Figura 2. Quanto a atuação participativa da direção com os funcionários.

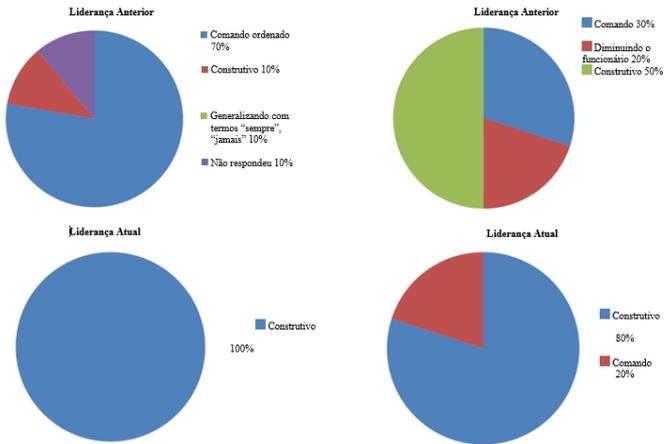


Figura 3. Em relação à forma com que era realizado o feedback.

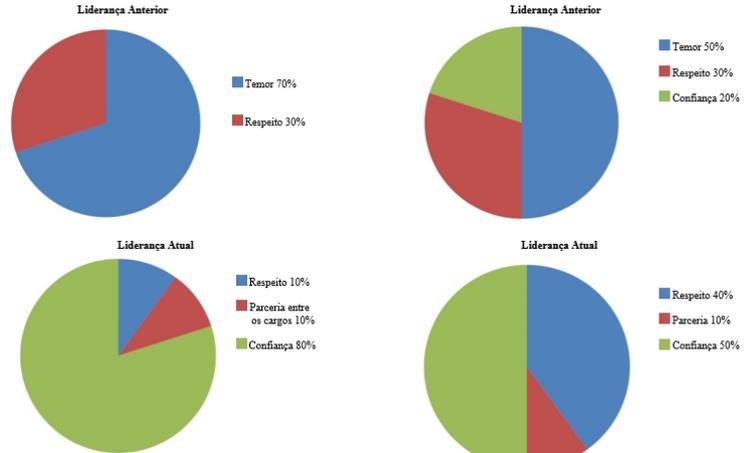


Figura 6. Quanto à sua relação com a direção, era (ou é).

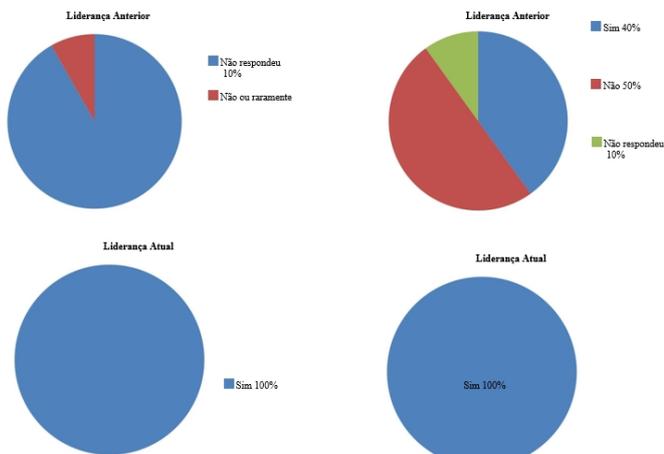


Figura 4. A direção construiu vínculo entre ela e o seu setor, interessando-se por sua equipe?

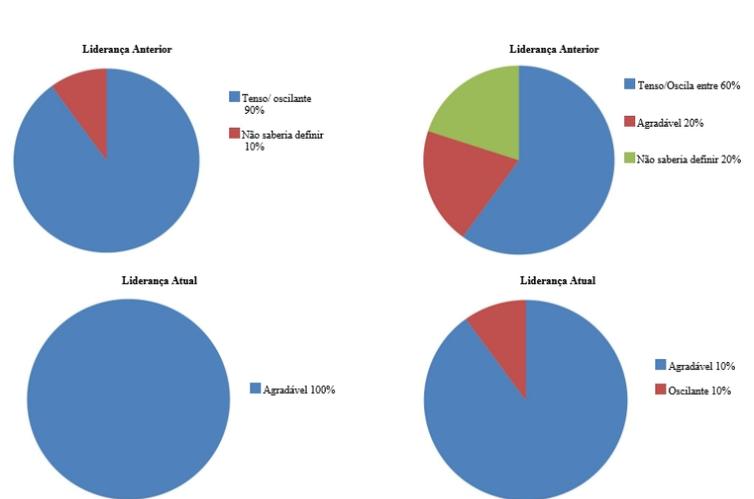


Figura 7. Quanto ao clima organizacional da empresa, este era (ou é).

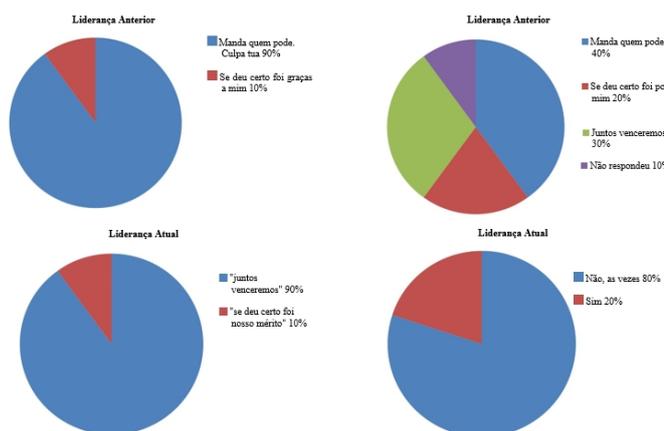


Figura 5. Qual era (é) o lema da liderança?

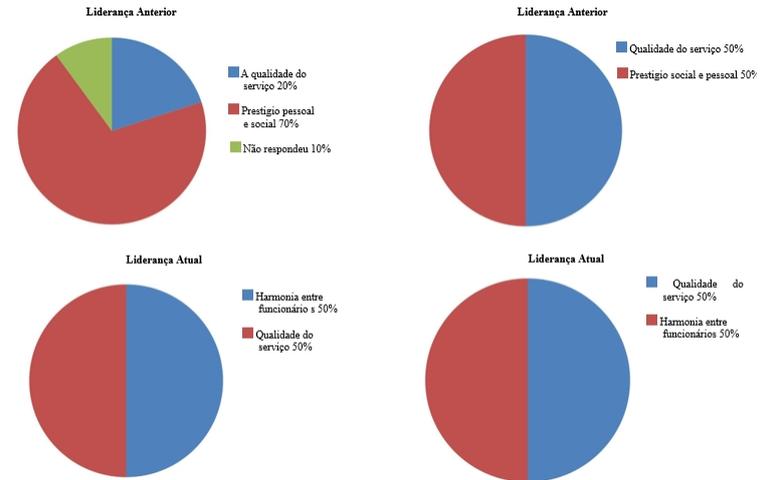


Figura 8. Em sua opinião, qual a meta da liderança?

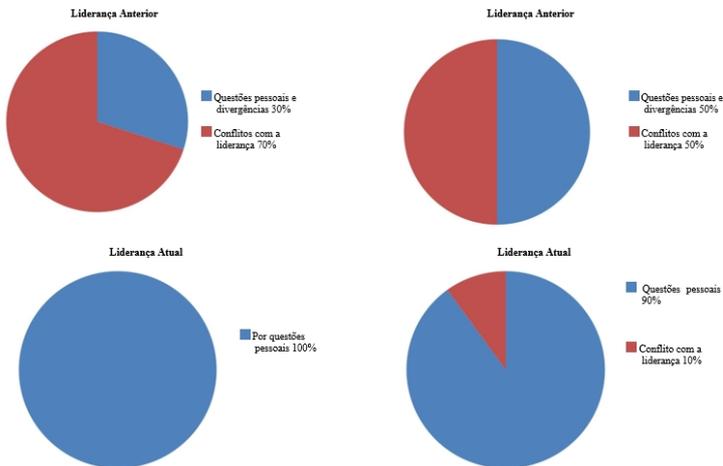


Figura 9. Sobre as causas mais prováveis para o desligamento dos funcionários da empresa.

também identificar as ações que prejudicam uma empresa em caso da liderança agir de formas opostas com seus liderados, danificando o desenvolvimento social, financeiro e a qualidade do produto ofertado.

Como já mencionado anteriormente, utilizamos de dois momentos da empresa onde realizamos a pesquisa, um período de 2010-2013 com uma liderança anterior; e de 2013 até o presente momento, com a liderança atual. A necessidade de realizar este tipo de análise ocorreu devido à uma grande discrepância no desenvolvimento da empresa entre estes períodos de mudança de liderança, atingindo de forma significativa todo o histórico e estrutura da mesma, visto que trata-se de uma empresa já consolidada na cidade, e que possui cinco décadas de serviços prestados.

Freud e seus sucessores, colocou que, o outro é ao mesmo tempo um *modelo*, um *objeto*, uma *sustentação* ou um *adversário*. Assim, o líder deve ter plena consciência de seu papel enquanto este *outro* para seus liderados.

Vale enfatizar que todo ser humano está inserido no espaço e no tempo. Estas duas dimensões, que são inseparáveis, definem os quadros geo-históricos da ação humana, pois um movimento no espaço é também um movimento no tempo. Estes acontecimentos marcam nossas atividades individuais e coletivas.

Assim, quando na empresa utilizamos de seu histórico para reflexões, para argumentações, para conscientizações, estamos justamente valorizando as ações ocorridas no passado para melhorar o presente e planejar o futuro. Quando este histórico é vedado, proibido entre seus clientes internos, torna-se um tabu, e o proibido contém energia, e quando esta não é canalizada adequadamente, pode impedir o fluxo normal para o desenvolvimento da empresa.

O líder coach está atento aos seus liderados, com feedback, onde utiliza este como uma ferramenta para que os liderados ampliem sua consciência e fortaleçam sua autoestima. Também estimula um alto padrão de desenvolvimento e resultados. A liderança atual aplica de forma correta a ferramenta do feedback, verificando tanto ações atuais quanto investigando os anseios futuros de cada funcionário.

Terminamos esta pesquisa sugerindo o investimento na formação dos futuros líderes da Instituição, para que, visto os pontos falhos possa remediar e investir na capacitação dos futuros líderes. Não podemos correr o risco de ariscar o histórico de uma empresa consolidada, acreditada. Se oferecemos educação ao cliente externo, devemos investir primeiramente nesta mesma educação em nosso cliente interno e em nossa liderança.

Afinal:

“um cliente é o visitante mais importante da Instituição;

Ele não depende de nós; nós dependemos dele;

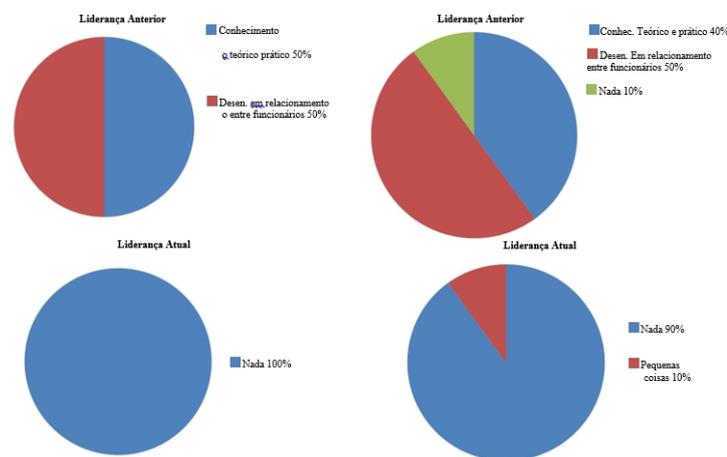


Figura 10. O que faltou (ou falta) para a liderança?

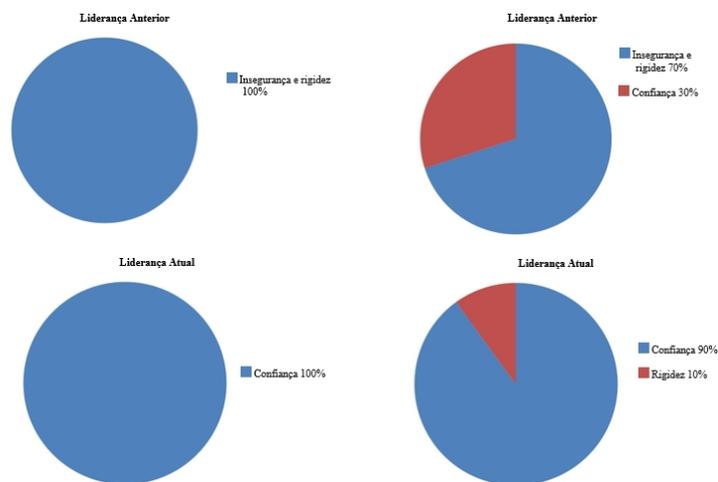


Figura 11. A liderança transmitia (ou transmite) ao funcionário.

4. CONCLUSÃO

A pesquisa realizada possui o caráter de identificar as formas de atuação de um líder coaching e os benefícios que estas ações trazem para a empresa, em contrapartida,

Ele não é uma interrupção em nosso trabalho:

Ele é o propósito do mesmo; ele não é um estranho em nosso negócio;

Ele faz parte do mesmo;

Nós não estamos fazendo um favor ao servi-lo;

Ele está fazendo um favor em nos dar esta oportunidade.”

Chiavenato (1999), nos coloca que em uma liderança que visa o progresso da sua empresa, deve ter três objetivos básicos: conscientizar à todos os membros dos fundamentos da empresa; aplica na capacitação de seus funcionários; e efetiva constantemente estratégias de inovação. De acordo com o objetivo geral da Gestão de Pessoas, segundo Chiavenato, “é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e a realizar sua missão”, assim sendo, faz-se necessário que todos os membros da empresa tenham plena consciência dos fundamentos, regras e objetivos da mesma, pois caso contrário o rumo por parte de seus integrantes pode divergir, dificultando o sucesso.

Frente aos dados colhidos, verificados, sugerimos o investimento na preparação dos próximos líderes, onde a relação interpessoal seja o principal elemento a ser desenvolvido, para isto, o autoconhecimento passa a ser fundamental.

REFERÊNCIAS

- [1] PÉRCIA, André. *Team & leader coaching*. 1. Ed. São Paulo: Ser Mais, 2014.
- [2] PÉRCIA, André; SITA, Maurício (Coordenação editorial). *Coaching-Grandes: Mestres Ensinam como estabelecer e alcançar resultados extraordinários na sua vida pessoal e profissional*. São Paulo: Ser Mais, 2013.
- [3] MARQUES, José Roberto; CARLI, Edson. *Coaching de carreira: Construindo profissionais de sucesso*. São Paulo: Ser Mais, 2012.
- [4] CATALÃO, José Alberto; PENIM, Ana Teresa. *Ferramentas de Coaching*. Lisboa: Lidel; Técnicas, Ltda. 2013.
- [5] CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- [6] NERI, Aguinaldo (Org.). *Gestão de RH por Competências e a empregabilidade*. Campinas, São Paulo: Papiros, 2005.
- [7] CHANLAT, Jean-François (Coord); TORRES, Ofélia de Lanna S. *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.