

 **CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE INHUMAS**

FACULDADE DE INHUMAS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNA GOMES DE LIMA

KAMILLA DE OLIVEIRA FERNANDES

**O LEADER COACH COMO INFLUENCIADOR NO
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO**

**INHUMAS-GO
2018**

**BRUNA GOMES DE LIMA
KAMILLA DE OLIVEIRA FERNANDES**

**O LEADER COACH COMO INFLUENCIADOR NO
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade de Inhumas (FacMais) como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor orientador
Esp. João Batista Gomes

**INHUMAS-GO
2018**

**BRUNA GOMES DE LIMA
KAMILLA DE OLIVEIRA FERNANDES**

**O LEADER COACH COMO INFLUENCIADOR NO DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS ALUNAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade de Inhumas (FacMais) como requisito parcial para a obtenção de título de Bacharel em Administração.

Inhumas, 28 de novembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Mestre João Batista Gomes - FacMais
(Orientador e presidente)

Prof. Esp. Mársio Antônio Ribeiro - FacMais
(Membro)

Profa. Esp. Filomena Raquel Nhabete - FacMais
(Coordenadora do Curso de Administração e Membro)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
BIBLIOTECA FACMAIS

L732I

LIMA, Bruna Gomes de.

O leader coach como influenciador no desenvolvimento de pessoas na organização / Bruna Gomes de Lima; Kamilla de Oliveira Fernandes. – Inhumas: FacMais, 2019.

49 f.: il.

Orientador: João Batista Gomes.

Monografia (Graduação em Administração) - Centro de Educação Superior de Inhumas - FacMais, 2018.

Inclui bibliografia.

1. Liderança. 2. Leader Coach. 3. Coaching. I. Título.

CDU: 658

Dedicamos este trabalho a todas as pessoas que durante esta jornada, direta ou indiretamente, contribuíram para o crescimento de nosso conhecimento permitindo-nos escrever cada linha aqui explanada.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus por nos permitir e capacitar desenvolver este trabalho, por nos dar forças nos momentos difíceis e por tornar possível a realização deste sonho. A Ele, nossa eterna gratidão.

Às nossas famílias, pelo amor, ajuda e incentivo, mostrando-nos a todo momento que éramos capazes.

Aos professores, que no decorrer desta trajetória compartilharam seu conhecimento conosco e contribuíram com nossa formação profissional.

À instituição de ensino, pelos recursos e ambiente propício à aprendizagem.

Aos *Leaders Coaches* Helena Teresa Martins Aguiar e João Batista Gomes que contribuíram ricamente para criação deste trabalho compartilhando conosco vossos sábios conhecimentos.

Aos colegas de curso, que graças à boa interação, nestes quatro anos tornaram amigos da vida.

Por último, mas não menos importante, a toda e qualquer pessoa que nos incentiva a ser um ser humano melhor a cada dia. Nossos sinceros agradecimentos.

Epígrafe

Ninguém é tão sábio que não tenha algo para aprender e nem tão tolo que não tenha algo para ensinar.

Blaise Pascal

RESUMO

Diante de um mercado cada vez mais exigente e competitivo, as empresas têm buscado uma liderança eficaz que apresente resultados mais rápidos. O líder comum tem dado lugar para os líderes que além de pensar nos resultados visam o desenvolvimento de pessoas, porque sabem que o capital humano é a parte mais importante da empresa e que sem ele é impossível o alcance dos objetivos. Assim, o *Leader Coach* se destaca diante dos líderes comuns usando o *Coaching* como método para potencializar as habilidades dos liderados e de forma rápida e natural alcançar os objetivos da empresa por meio de uma equipe de alta performance. O objetivo desse trabalho é apresentar quão eficaz é a influência do *Leader Coach* no desenvolvimento das pessoas dentro das organizações, de forma que a liderança se torne descentralizada havendo a participação de toda equipe na tomada de decisões. Foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica e qualitativa, em uma empresa que possui um *Leader Coach* à frente da liderança geral, afim de reunir informações que comprovem a eficiência desse profissional e da forma de liderança utilizada. Com isso foi possível concluir que realmente é necessário que os líderes comuns busquem se aperfeiçoar, para primeiramente desenvolver as pessoas de forma pessoal e profissional para que estas sejam incentivadas e estejam sempre prontas para buscar os objetivos desejados.

Palavras-chave: Liderança. *Leader Coach*. *Coaching*.

ABSTRACT

Through an increasingly demanding and competitive market, companies have been looking for effective leadership that delivers faster results. The common leader has given way to leaders who, in addition to thinking about results, was are aimed at developing people because they know that human capital is the most important part of the company and that without it, it is impossible to reach the goals. Thus, *Leader Coach* stands out in front of the common leaders using Coaching as a method to enhance the abilities of the leaders and quickly and naturally achieve the goals of the company through a high performance team. The objective of this work is to present how effective *Leader Coach's* influence in the development of people within organizations is, so that leadership become deconcentrated with the participation of all staff in decision-making. The method of bibliographical and qualitative research was are used in a company that has a *Leader Coach* leading the general leadership, in order to gather information that proves the efficiency of this professional and the form of leadership used. In this way, it was possible to conclude that it is necessary that the common leaders seek to improve themselves, firstly to develop people in a personal and professional way so that they are encouraged and always ready to pursue the desired goals.

Key-Words: Leadership. *Leader Coach*. *Coaching*

Lista de Siglas

UCG – Universidade Católica de Goiás

Febracis - Federação Brasileira de Coaching Integral e Sistêmico

PPS – Perguntas Poderosas de Sabedoria

Lista de Figuras

Figura 1 – Pirâmide de Maslow19

Lista de Quadros

Quadro 1 - Mitos e verdades do Coaching.....20

Quadro 2 - Diferenças entre líder comum e *Leader Coach*.....31

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 9 |
| 1 LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS | 11 |
| 1.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES | 11 |
| 1.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS | 13 |
| 1.3 A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DE SUAS EQUIPES | 14 |
| 2 COACHING | 17 |
| 2.1 O QUE É <i>COACHING</i> ? | 17 |
| 2.2 PROCESSO DE <i>COACHING</i> | 18 |
| 2.3 BENEFÍCIOS DO COACHING | 22 |
| 2.4 FERRAMENTAS DE COACHING | 23 |
| 3 LEADER COACH | 26 |
| 3.1 COMPETÊNCIAS DO <i>LEADER COACH</i> | 26 |
| 3.2 MODELO DE LIDERANÇA DO <i>LEADER COACH</i> | 28 |
| 3.3 A INFLUÊNCIA DO <i>LEADER COACH</i> NOS LIDERADOS | 29 |
| 3.4 LÍDERES COMUNS X <i>LEADER COACH</i> | 31 |
| 3.5 FERRAMENTAS DE <i>COACHING</i> APLICADAS À LIDERANÇA | 32 |
| 4 ESTUDO DE CASO | 35 |
| 4.1 EMPRESA ESTUDADA | 35 |
| 4.2 ATUAÇÃO DO <i>LEADER COACH</i> NA EMPRESA | 36 |
| 4.3 IMPACTO DO LEADER COACH NO DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS | 36 |
| 4.4 RESULTADOS NO NEGÓCIO COM O MODELO DE <i>LEADER COACH</i> ... | 37 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 38 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 39 |
| APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturado | 41 |
| APÊNDICE B – Entrevista transcrita | 43 |
| APÊNDICE C – Autorização para pesquisa de campo | 46 |

INTRODUÇÃO

Este projeto versa sobre a elaboração de uma pesquisa para analisar a posição de um líder dentro de uma organização, a fim de mostrar que a partir da sua forma de liderar, os colaboradores passam a se desenvolver de forma diferente, mais produtiva e rápida, alcançando objetivos organizacionais e ao mesmo tempo pessoais.

Sabe-se que, dentre as áreas que mais exigem atenção da administração em uma organização está a gestão de pessoas, que é a área responsável pelo seu capital humano. Para que esta área esteja sempre em harmonia, é necessário que a organização, através dos líderes, identifique e compreenda as necessidades dos colaboradores para incentivá-los a trabalhar em conjunto com a organização.

O *Leader Coach* é o líder que utiliza o *Coaching* como ferramenta principal para conduzir os colaboradores ao melhor que eles possam ir e desenvolver tudo o que eles têm de potencial, alcançando assim, seus objetivos.

Esta pesquisa se justifica devido ao fato de, diante das constantes mudanças sociais e econômicas, o gestor ser o representante, em uma organização, de uma competição acirrada no mercado de trabalho, tendo de apresentar a capacidade de gerenciar com competência, ser atuante e motivar seus funcionários oferecendo a eles a satisfação da necessidade de cada um, considerando a ideia de a motivação estar diretamente relacionada à maior produtividade dos colaboradores. Nesse sentido, é importante investigar como as empresas estão investindo em gestão de pessoas e como se dá a influência desse líder sobre os colaboradores.

Diante disso, apresenta-se o problema da pesquisa: como o *Leader Coach* pode realmente contribuir no processo de liderança em uma organização?

As problematizações do objeto pesquisado ocorreram no sentido de entender se o *Leader Coach* realmente contribui de forma positiva na gestão de pessoas e o quanto significativo é o desenvolvimento dos seus colaboradores. Algumas indagações são necessárias, como: Qual é o diferencial de um *Leader Coach* e qual o impacto da sua forma de liderança?

Assim, este trabalho objetiva analisar o desenvolvimento do *Leader Coach* dentro de uma organização e o quanto sua influência se torna eficaz aos seus colaboradores, visto que, atualmente o talento humano é tão importante quanto o negócio da empresa.

A metodologia empregada neste estudo será pesquisa bibliográfica e

qualitativa, como objetivo de reunir as informações e dados que servirão de base para a construção de todo o projeto e consolidar o conhecimento da área. Será desenvolvido também um estudo de caso que tenha um *Leader Coach* à frente, a fim de permitir a apresentação ampla e detalhada a respeito do tema. Para tanto, objetiva-se efetuar como método de investigação da pesquisa, o “estudo de caso” (JOHNSON, 1992), será realizada a abordagem de cunho qualitativo (GIL, 2002), de coleta e tabulação de dados, construindo uma análise qualitativa, que por sua vez, tem a autonomia de estabelecer proximidade entre o pesquisador e o pesquisado, devido ao contato significativo com os dados pesquisados e das respostas adquiridas (DENCKER, 2001).

Os referenciais teóricos que darão pistas da temática serão construídos com base nas leituras de: Idalberto Chiavenato, Cecília Bergamini, Antônio César Maximiano, José Roberto Marques, Rhandy Di Stéfano, entre outros. As leituras dos trabalhos destes autores permitirão a percepção de um viés de análise que evidencia os conceitos de liderança, desenvolvimento de pessoas, *Coaching* e a real influência que as ações de um *Leader Coach* têm para as organizações no mundo globalizado em que estamos, no qual apresentar vantagem competitiva tornou-se um bem necessário.

Portanto, será desenvolvido um trabalho baseado nas atividades de um *Leader Coach*, que trabalha em equipe para conquistar metas pré-estabelecidas, guia os passos na busca do sucesso, esclarece princípios e valores, potencializa aptidões, eleva performance, entre outras que permitem ampliar a visão de futuro dos envolvidos na busca de resultados eficazes. Por fim, será apresentado um estudo de caso em uma empresa que possui tais líderes na gestão do capital humano.

1 LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Neste capítulo será apresentado definições, conceitos e a evolução da liderança e do desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional, demonstrando como a forma de liderar adequada tem o poder de influenciar o comportamento e o crescimento das pessoas dentro das organizações.

O termo liderança associa-se diretamente com o termo influência, portanto nas trocas de ações é primordial que se tenha caráter e conseqüentemente confiança, através da percepção das experiências do cotidiano entre líder e liderados. O líder para desempenhar bem seu papel necessita ser flexível, pois os seres humanos são diferentes, pensam e agem distintamente. A flexibilidade permite um bom relacionamento entre culturas e personalidades diferentes, abrindo espaço para o reconhecimento e respeito da visão de mundo do outro, mantendo a integridade na equipe.

Empenhar-se em um bom desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional é necessário, porque o capital humano é o principal responsável para o alcance dos resultados desejados. Os líderes devem investir na aplicação das melhores ferramentas e técnicas para o crescimento e capacitação de suas equipes, tornando-as capazes de enfrentar e discernir os novos obstáculos que o mercado apresentar.

Assim, este capítulo foi estruturado em três partes, sendo que na primeira será apresentado o conceito de liderança, juntamente com seus principais estilos e características. A segunda parte discorrerá sobre o desenvolvimento de pessoas e sua importância para a expansão da organização, uma vez que são peças chaves para o sucesso ou fracasso da empresa, e a terceira parte apontará como um bom líder pode influenciar na motivação de sua equipe e conseqüentemente modificar os resultados a partir de suas ações bem estipuladas e definidas.

1.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A história da liderança surgiu no início da humanidade quando os homens pré-históricos se dividiam em grupos elegiam um determinado indivíduo para que pudessem seguir de acordo com seus atos. Para Bergamini, (2009, p.1), “isso permite considerar que a liderança tenha sua origem no momento em que o próprio homem

precisou organizar o mundo em que vivia”. Assim, com o passar dos tempos, diversas formas de liderança foram surgindo através de pessoas que tinham o poder de influenciar outras, tendo como maior exemplo Jesus Cristo que, desempenhava uma liderança singular e carismática atraindo inúmeras pessoas.

Para saber realmente o que é a liderança, é preciso primeiramente entender seu conceito. No decorrer dos anos inúmeros autores foram criando conceitos de diversas formas, mas sempre se baseando na seguinte proposta: Liderança é a capacidade de gerir e acompanhar as atividades de um grupo em busca de um objetivo em comum. É a forma de influenciar e desenvolver pessoas através da comunicação e atitudes. Chiavenato (2000, p. 89) afirma que a “liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos numa determinada situação”.

Então, além do ato de somente liderar e orientar os colaboradores de uma organização, a liderança é responsável também pelo desenvolvimento dos mesmos, de modo que eles, de forma espontânea, valorizem a organização e busquem alcançar as metas traçadas.

Existem vários estilos de liderança, se destacando três mais conhecidos. Segundo Maximiano (2000, p.343), “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados”.

O estilo de liderança autocrático tem como característica a ênfase no chefe, fazendo com que a tomada de decisões seja sempre bem centralizada e focada em tarefas, sem ouvir o que os liderados têm a dizer. Maximiano (2000, p. 408) diz que “o líder orientado para a tarefa tem muito mais preocupação com a tarefa do que com o grupo que a executa.” Dessa forma, os colaboradores fazem somente aquilo que o chefe determina sem que haja a liberdade de ter objeções ou mesmo sugestões. Com esse estilo de liderança, o chefe pode até conseguir que seus colaboradores produzam bastante, porém, por ser mais dominante, ele é mais temido que respeitado.

Como o próprio nome já diz, o estilo de liderança democrático, trata-se de uma liderança mais coletiva, voltada não somente para o chefe, mas com ênfase também nos liderados. Para Maximiano (2000, p. 408) “o líder orientado para as pessoas acredita que o processo administrativo deve procurar criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis”. Assim, esse estilo de liderança permite a

participação dos liderados através de reuniões em que os mesmos têm a oportunidade de dar opiniões, sugestões e feedbacks, favorecendo o clima organizacional, porém podendo tornar o processo decisório um pouco mais lento.

Outro estilo de liderança também conhecido, é o estilo de liderança liberal, o qual tem sua ênfase na equipe, no qual os colaboradores tomam suas próprias decisões sem que precise consultar seu líder. Entretanto, muitas vezes a equipe que não possui um líder pode acabar se desmotivando e prejudicando a busca dos objetivos da organização.

Não existe um estilo melhor que o outro, ou um estilo pré-determinado para uma certa organização, porém, atualmente o estilo de liderança democrática tem demonstrado resultados mais eficazes, por se tratar de um estilo que demonstra uma aproximação maior do líder com sua equipe e busca valorizar mais o colaborador deixando que ele participe da tomada de decisões da organização, tornando-os mais responsáveis.

1.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Desenvolvimento é toda ação ou efeito relacionado com o processo de crescimento e evolução em uma determinada condição, seja de objetos, pessoas ou situações. Sendo assim, o desenvolvimento de pessoas relaciona desde as etapas primárias da vida até as mais elevadas. É neste processo que o indivíduo adquire as condutas, normas, valores, formas de pensar e modos de agir em sociedade.

Baseado nesta definição de desenvolvimento percebemos que desenvolver pessoas é buscar nelas a evolução, o crescimento e o progresso, e desde a pré-história este desenvolvimento já existia. A busca pela sobrevivência através da caça e da pesca exigia que as pessoas mais velhas ensinassem aos mais novos as habilidades necessárias para praticar tais atividades com eficiência, da mesma maneira que os artesãos repassavam suas técnicas para os aprendizes.

À princípio desenvolver e treinar pessoas baseava-se apenas a estes ensinamentos básicos, porém, o tempo e as mudanças tecnológicas exigiram cada vez mais da capacidade humana, e foi na Revolução Industrial (Séc. XVIII e XIX) que houve a necessidade de novos conhecimentos e aprendizados. Para Chiavenato (2004, p. 362) “A passagem de um ambiente estável para instável está fazendo com

que as organizações migrem de uma estrutura mecanística e tradicional para uma estrutura orgânica e moderna”.

Com a mecanização dos trabalhos nas indústrias e a produção em grande escala tornou-se necessário capacitar as pessoas para exercer as atividades a fim de eliminar os erros e aumentar a produtividade. As indústrias, a competitividade, a concorrência e o cenário do mercado estavam expandindo e junto com essa série de mudanças foi preciso reconhecer que o ser humano é peça fundamental na realização das atividades e alcance dos resultados. As organizações passaram a buscar não só a mão de obra, mas sim mão de obra qualificada capaz de desenvolver continuamente habilidades e competências que alcancem os resultados organizacionais.

Segundo Chiavenato:

Nessa onda de reestruturações e reorganizações, as pessoas deixaram de ser um recurso produtivo ou mero agente passivo da administração para se tornar o agente ativo e proativo do negócio. Os ativos tangíveis – como capital financeiro, instalações, maquinário – perderam espaço para ativos intangíveis – como conhecimentos, habilidades e competências (CHIAVENATO, 2004, p. 363).

Os treinamentos passaram a fazer parte do ambiente organizacional e o desenvolvimento de pessoas que objetivava apenas resultados organizacionais passou a atingir com mais eficiência os objetivos pessoais. Nesta linha de raciocínio, Di Stéfano (2017, p. 18) destaca que “a democracia empresarial deve existir como fruto da maturidade das equipes, e as equipes se tornam maduras quando lhes são oferecidas chances de se desenvolverem”. A partir de então, as organizações reconheceram que motivando um colaborador e contribuindo para seu auto realização, o progresso é rápido e contínuo.

Portanto, reconhecendo que o capital humano é indispensável, a empresa desenvolve-o, capacita-o e o torna apto a contribuir com esse processo evolutivo na busca de vantagem competitiva no mercado, no qual o diferencial é buscado a todo momento. E para manter a equipe motivada é necessário um líder que influencie os comportamentos diários de seus liderados e são estas ações que estão descritas no tópico abaixo.

1.3A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DE SUAS EQUIPES

O sucesso de uma organização e o desempenho eficaz de seus colaboradores, está diretamente ligado a liderança e ao líder que possuem. Um líder deve ser sempre uma referência para os seus liderados, despertando neles a vontade de agir para que juntos tragam resultados positivos para a organização. Para isso, o líder deve ser sempre disposto, dinâmico, motivador e capaz de alinhar o objetivo dos colaboradores com o da empresa.

Para Bergamini (2009, p. 85), “a predisposição motivacional para desenvolver algumas atividades tem como base um conjunto de necessidades naturalmente instaladas no interior de cada um”. Assim, para conseguir influenciar uma equipe, o líder deve entender primeiramente o que motiva seus colaboradores, seja condições de trabalho, salários, reconhecimento ou um plano de carreira. E isso só é possível se houver uma maior interação entre o líder e sua equipe.

O líder deve estar sempre próximo dos seus colaboradores, demonstrando confiança, estimulando e tornando-os responsáveis pelas tarefas delegadas para que cumpram com eficiência e recebam seu feedback. O líder que possui essa aproximação com seus liderados, está ciente de tudo que acontece com sua equipe e percebe quando há obstáculos que interfiram na produtividade e motivação dos colaboradores.

A motivação é um dos grandes desafios de um líder, pois é necessário que ele esteja sempre motivado para que possa motivar seus colaboradores, independente de acontecimentos e barreiras do dia a dia, que possam atingir sua estabilidade emocional. Por isso, acima de tudo, é preciso que um líder se identifique e goste do papel que desempenha, sabendo lidar com as adversidades sempre com entusiasmo e inspirando sua equipe.

Uma equipe motivada demonstra melhorias significativas no ambiente organizacional e busca desenvolver todo seu potencial intrínseco. Dessa forma, a motivação deve ser uma tarefa diária para um líder, visto que é um fator que influencia diretamente no clima da organização e a produtividade. Além de motivar, um bom líder deve estar sempre reconhecendo o esforço e dedicação de seus liderados, pois é essa atitude que garante que a equipe se esforce sempre para se destacar e alcançar os objetivos da empresa de forma eficiente e cada vez mais sejam recompensados. Por isso, é importante lembrar que liderança e motivação devem sempre andar juntas, pois é através da motivação que o líder conseguirá levar seus liderados a concluírem seus objetivos de maneira satisfatória (MARQUES, 2013).

O líder que, além de se preocupar com o lucro e resultados da organização, se interessa também pelos objetivos de sua equipe, tem o respeito e a confiança dos seus liderados, exercendo uma grande influência sobre eles, conseguindo assim, diminuir também os possíveis conflitos internos e se tornando a peça principal no desenvolvimento da organização e sucesso da mesma.

2 COACHING

Este capítulo terá explanação exclusiva para o *Coaching*, apresentando sua origem, conceito, definição, as ferramentas e técnicas utilizadas neste processo e quais os benefícios que o mesmo agrega aos envolvidos.

As mudanças tecnológicas e os avanços no mercado exigem que as organizações sejam cada vez mais desenvolvidas, oferecendo produtos e serviços de qualidade, que além de satisfazer as necessidades dos consumidores também agreguem algum valor (CHIAVENATO, 2004). Para o alcance das exigências ditadas pelo mercado, as organizações devem buscar o máximo de ferramentas que auxiliem o crescimento e desenvolvimento de suas equipes, objetivando perpetuar no ramo em que atua.

O *Coaching* profissional surgiu com o acompanhamento destas novas necessidades e vem ganhando destaque a partir de então por apresentar um grande mix de recursos nas áreas de administração, planejamento estratégico, psicologia, recursos humanos, gestão de pessoas, entre outros. O processo apresenta-se tão completo que abrange contextos pessoais, profissionais, sociais, espirituais, financeiros e até familiares (MARQUES, 2015).

Designa-se na busca da maximização de potenciais e é visionário para atingir metas pré-estabelecidas e alcançar resultados excepcionais, uma vez que age para despertar e desenvolver a capacidade individual de cada um. É uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de aumento da autoconfiança, de quebrar crenças limitantes, para que as pessoas possam conhecer e atingir o desejado. Em âmbito geral, é uma filosofia de vida que garante atitude consciente e parcerias saudáveis na busca de crescimento, realização e sucesso no presente e no futuro.

2.1 O QUE É COACHING?

Primeiramente para compreender a expressão *Coaching* é necessário ter conhecimento do termo *Coach* e suas derivações. *Coach* é uma palavra inglesa de origem Húngara e denominação *Kocsi*, devida à *Kocs* que é uma cidade na Hungria que fica às margens do Rio Danúbio e da estrada que liga Viena, na Áustria, a Budapeste. Em meados do século XV, *Kocs* começou a produzir carruagens que se tornaram as mais cobiçadas da época, pois eram produzidas com suspensão feita de

molhas de aço e ofereciam conforto aos seus passageiros, permitindo-lhes chegar com segurança e eficiência no destino desejado. E foi este acontecimento que os ingleses utilizaram para entender inicialmente o termo "*Coach*". Portanto, o primeiro significado da palavra *Coach* é "carruagem" (CELESTINO, 2011).

Posteriormente a esta criação e suas utilidades foi observado o fato de que nas viagens mais longas, as famílias ricas contavam com a presença de servos (*Coaches*) que detinham habilidades de boa leitura para explanarem histórias às crianças (*Coachees*). Esta ação oferecia a oportunidade de aprendizagem durante a viagem e determinou que estes servos também passariam a ser chamados de *Coach*.

Em processo de evolução, por volta de 1850, o termo *Coach* passou a ser atribuído em universidades à professores e mestres com o significado de tutor, a pessoa responsável por auxiliar os estudantes na preparação de testes e exames finais. Observa-se que o significado do termo perdura na mesma essência: a de conduzir uma pessoa ao local desejado. Outro ambiente que adequou o termo de *Coache* contribuiu significativamente para seu avanço profissional foi o do esporte, quando por volta de 1950, passou a ser utilizado como uma técnica específica de motivação para os profissionais de tênis e golfe. O *Coach*, pessoa responsável pelo treinamento dos atletas, desenvolvia atividades internas para que o competidor enxergasse que seu oponente não era um real adversário, mas sim suas fraquezas e limitações. Essas técnicas permitiam o aperfeiçoamento interior do atleta demonstrando que superar seus hábitos mentais contribui para não inibir seu bom desempenho (MARQUES, 2015).

A partir das técnicas utilizadas pelos treinadores, alguns executivos que praticavam os esportes perceberam que estas mesmas técnicas poderiam ser aplicadas no mundo dos negócios voltadas à gestão de pessoas. E foi assim que profissionalmente surgiram o *Coach*, *Coaching* e *Coachee*.

Di Stéfano (2017, p. 5) explana brevemente o significado dos termos:

- “1) o termo *Coaching* representa o processo em si;
- 2) o termo *Coach* (plural *Coaches*) representa o profissional que faz *Coaching*;
- 3) *Coachee* é a pessoa que recebe o *Coaching*”.

2.2 PROCESSO DE COACHING

Para Loiola (2011, p. 221), “coaching é uma metodologia que potencializa

peças em busca de melhores resultados, seja em sua vida pessoal ou profissional”. De acordo com esta definição entende-se que o *Coaching* é um método a ser usado, com regras estabelecidas e estratégias, que no decorrer do percurso são cruciais para chegar ao lugar ou posição desejada. Em suma, é o caminho, trajeto ou maneira de conduta.

Ao citar a vida pessoal ou profissional do *Coachee* (pessoa que recebe o *Coaching*), é importante ressaltar que toda e qualquer pessoa possui necessidades básicas a serem atendidas inicialmente para que os processos posteriores tenham continuidade. Em estudos relacionados ao tema, Abraham Harold Maslow (1908 – 1970), um psicólogo americano, desenvolveu um estudo a respeito da hierarquia de necessidades, mais conhecido como Pirâmide de Maslow apresentada a seguir:

Figura 1. Pirâmide de Maslow



Fonte: <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/> Acesso em: 28/10/2018

A partir desta pirâmide Maslow definiu que as necessidades da base são consideradas as mais urgentes e as do topo, as secundárias. Isto indica que os seres humanos só buscarão atingir suas realizações pessoais e profissionais depois que as necessidades principais forem atendidas. As necessidades fisiológicas (comida, água, abrigo, sono), de segurança (segurança do corpo, família, propriedade) e sociais (amor, amizade, família, comunidade) são as que o ser humano satisfaz com mais

facilidade, diferentemente das de estima (reconhecimento, status, autoestima) e realizações pessoais (criatividade, talento) que exigem requisitos de bom desenvolvimento para serem saciadas.

O profissional de *Coach* a partir da aplicação de técnicas e uso de ferramentas poderosas orienta as pessoas para o alcance de metas e conseqüentemente satisfaz as necessidades em destaque. O processo permite desenvolver e capacitar através de reflexão, clareza, conscientização e ressignificação, possibilitando às pessoas expandir seu mapa de mundo e enxergar novas possibilidades e oportunidades.

O processo de *Coaching* é baseado em um método com foco, ação, supervisão, evolução e resultado. Foco, porque onde há foco, há expansão. Ação, porque a transformação do *Coachee* exige movimento. Supervisão, porque há o acompanhamento, observação e apoio do profissional. Evolução, porque o crescimento é necessário. E resultado, porque não existe *Coaching* sem resultados, uma vez que o objetivo principal deste processo é alcançar os que são desejados (MARQUES, 2013).

No decorrer da história do *Coaching* algumas vertentes foram impostas como certas, porém não passam de interpretações errôneas a respeito do assunto. Para que se tenha um entendimento maior do que verdadeiramente é o processo segue no quadro abaixo alguns mitos e verdades do *Coaching*:

Quadro 2. Mitos e verdades do *Coaching*

| MITOS | VERDADES |
|---|--|
| 1. <i>COACHING</i> É ACONSELHAMENTO | <i>COACHING</i> É CONTRIBUIR PARA QUE O LIDERADO OU A EQUIPE ENCONTRE AS RESPOSTAS |
| 2. <i>COACHING</i> É INTUITIVO E NÃO FUNCIONA | <i>COACHING</i> É UM PROCESSO ESTRUTURADO COM FOCO NA SOLUÇÃO |
| 3. BASTA UMA CONVERSA SÓ | <i>COACHING</i> É UM PROCESSO DE APRENDIZADO |
| 4. <i>COACHING</i> É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | <i>COACHING</i> É AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS |

| | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| 5. COACHING É DAR BRONCA | COACHING É GERAR APRENDIZADO |
|---------------------------------|-------------------------------------|

Fonte: Di Stéfano (2017, p. 50 - 66) Considerações nossas.

1 - O *Coaching* não deve partir do pressuposto de conselhos, pois este impede a capacidade do liderado de considerar suas próprias escolhas e buscar as soluções para os problemas exercitando sua habilidade de resolução. O ideal é que o profissional de Coach facilite a expansão da pessoa ou equipe liderada, ao permitir a criação de novas ideias e aprendizado em toda situação problema.

2 - Quando pessoas falam que fazem *Coach* intuitivamente, logo percebe-se que não há uma estrutura de funcionamento, sendo assim, fica impossibilitado de discernir quais foram as características que levaram os resultados a serem positivos ou negativos. O verdadeiro processo do *Coaching* é baseado em um modelo, com estrutura bem definida e ligação entre *Coach*, *Coachee* e solução.

3 - O *Coaching* é um processo e não um evento, sendo assim, é importante ter a consciência de que cada indivíduo tem um tempo para aprender e desenvolver com eficiência as características do novo comportamento que está treinando. Durante o desenvolvimento são necessárias orientações do *Coach* para moldar o liderado corretamente. Inicialmente há o diagnóstico, apontando a situação em que se encontra no presente, logo após a sugestão de “tratamento”, que oferece as características e atividades com os ajustes necessários e, por último e muito relevante, o feedback, que fornece uma avaliação do comportamento e desenvolvimento do *Coachee*. O feedback mesmo que construtivo é necessário para que os liderados compreendam que em comportamentos errôneos é possível retirar algo de aprendizado e buscar novas maneiras de conduta para alcance de ganhos progressivos.

4 - Ao se tratar de avaliação individual, normalmente as pessoas apresentam uma resistência, porque o resultado da mesma aponta quais as áreas “deficientes” que precisam ser melhoradas. No processo de *Coaching*, em vez de avaliar desempenho de cada *Coachee*, o profissional avalia o ambiente em geral e aponta quais competências precisarão ser desenvolvidas para aumentar a excelência e performance da equipe. O objetivo principal do processo é colaborar com a expansão.

5 - A bronca gera mais medo do que aprendizado nos liderados, ao contrário do *Coaching* que apresentando novas possibilidades permite a correção e aumenta

as chances de sucesso. No ambiente profissional a bronca deve ser considerada como o último recurso a ser usado para solucionar algum problema, uma vez que quem a recebe reage de forma apreensiva, dificultando a idealização de novas alternativas e oportunidades de aprendizado. Diante destas situações o *Leader Coach* faz perguntas que intrigam o pensamento dos *Coachees*, levando-os a criar novas possibilidades e enxergar novos métodos para resolução dos problemas em questão.

2.3 BENEFÍCIOS DO COACHING

A função principal do *Coaching* é promover o aprendizado e o desenvolvimento de pessoas nas organizações, e mediante suas ferramentas e técnicas apresenta vários benefícios aos envolvidos. Segundo Di Stefáno (2017), a empresa é beneficiada por ter equipes de alta performance, buscando melhores resultados com eficácia e por ter pessoas com objetivos pessoais alinhados aos empresariais. E os liderados são beneficiados por se tornarem pessoas melhores, capazes de lidar com as adversidades dos ambientes e usarem seu potencial e sua própria capacidade de liderança em situações do cotidiano.

Ao beneficiar todas as partes envolvidas, o processo do *Coaching* se torna ainda mais eficaz e consegue atingir seus objetivos com maestria. A criação de um ambiente dinâmico, criativo e flexível proporciona ao *Coach* e ao *Coachee* a oportunidade para evoluírem juntos e expandirem o conhecimento com a troca de experiências e aprendizados.

Luciano Loiola destaca que os principais benefícios do *Coaching* para o líder baseiam-se em:

Atenção à resolução de problemas, aumento do engajamento e da responsabilidade, aprendizagem e criatividade, desenvolvimento de competências comportamentais de lideranças essenciais para a organização, alinhamento de valores-missão-visão organizacional e pessoal, comunicação mais eficaz, maior agilidade na tomada de decisão e desenvolvimento de líderes e melhora no feedback (LOIOLA, 2011, p. 222).

Enquanto os principais benefícios para os liderados são:

Foco no objetivo comum da equipe, solução de problemas de forma integrada e criativa, aprendizagem coletiva, desenvolvimento de competências comportamentais de equipe essenciais para alavancar resultados, superação coletiva dos pontos fracos individuais, comunicação mais eficaz, encorajamento mútuo e alavancagem dos talentos de cada membro (LOIOLA,

2011, p. 223).

Ao destacar os benefícios para o líder o autor compreende que deve haver uma entrega por parte do profissional a fim de atingir os objetivos da organização e realizar bem o seu papel diante do desafio que lhe foi proposto. A maior atenção, engajamento e responsabilidade são necessários devido a interação do profissional com sua equipe, que se responsabiliza pelo desenvolvimento e crescimento de todos durante o processo. A aprendizagem, criatividade e comunicação representam a troca de informações precisas que deve existir entre líder e liderados e ainda o ambiente dinâmico favorável às novas ideias e concepções dos *Coachees*. O desenvolvimento de competências e líderes, agilidade na tomada de decisões e melhora no feedback destacam-se como benefícios, porque o líder que desempenha bem o seu trabalho e atinge a satisfação das necessidades de sua equipe e da empresa está altamente capacitado para enfrentar novas exigências do mercado.

Os benefícios para os liderados estreitam-se a fatores que prezam a coletividade e a superação de pontos fracos individuais. O foco no objetivo da equipe, aprendizagem e superação coletiva demonstram que a sinergia do grupo atinge os resultados mais rápidos e eficazmente. O encorajamento mútuo e a alavancagem dos talentos, incentivam o *Coachee* a ser cada vez melhor, disposto a desenvolver suas competências para contribuir com os resultados pessoais e empresariais desejados.

Em âmbito geral, os benefícios oferecidos pelos resultados do processo de *Coaching* abrangem um extenso leque de características a ser contemplado pelos *stakeholders* deste mundo de novas possibilidades. Além dos aspectos citados acima o *Coaching* favorece ainda a gestão do tempo, permitindo que a pessoa reconheça quais são as atividades que contribuem para os resultados e quais são desnecessárias que ocupam muito tempo e comprometem o rendimento; aumento da produtividade, uma vez que as atividades serão planejadas e executadas eficientemente, e desenvolvimento de habilidades ao reconhecer os pontos fracos do indivíduo e trabalhar para que os mesmos sejam minimizados.

A partir dessa explanação é possível definir o maior benefício do *Coaching* em apenas uma palavra: RESULTADO.

2.4 FERRAMENTAS DE COACHING

Para alcance dos resultados do *Coaching*, o profissional *Leader Coach*, é

devidamente treinado e capacitado para desempenhar o processo. Em sua formação recebe orientações e desenvolve projetos que o torna apto a atuar no mercado. Como exemplo de conhecimento agregado lhe é apresentado ferramentas poderosas que servem de auxílio na busca pelo alcance de metas e objetivos desejados, assim como metodologias e técnicas. O profissional deve ter total respeito pelo seu cliente e por isso suas ações são embasadas em princípios éticos, estabelecendo uma relação de confiança entre ambos (MARQUES, 2013).

A confiança é necessária, porque estabelece uma conexão entre *Coach* e *Coachee* que permitirá ao profissional conhecer o mundo de seu cliente e avaliar quais ferramentas serão usadas, a fim de alcançar o sucesso. As ferramentas utilizadas por estes profissionais têm o intuito de desenvolver, desafiar, ensinar, expandir, transformar e expor um novo mundo de possibilidades ao cliente, incentivando-o a refletir e buscar suas próprias respostas.

Essa busca individual pelas respostas é utilizada há muito tempo, através do Filósofo Sócrates (470 a.C. a -399 a.C) que com sua inteligência meditava, estudava, ajudava seus discípulos e acima de tudo buscava a verdade. Ele criou um método de investigação do conhecimento através da maiêutica – “técnica de trazer a luz”, e acreditava que através de muitas perguntas se chegaria a verdade. Para Marques (2013, p.156), “este método de fazer perguntas a si mesmo torna-se um meio pelo qual, ao fazermos perguntas a nós mesmos, executamos as nossas próprias reflexões, nos permitindo “dar à luz” as respostas”.

A partir do momento que surgiu o *Coaching* profissional e foi atribuída esta ferramenta de perguntas e respostas com a finalidade de desenvolver habilidades, ampliar a consciência do *coachee* e tirá-lo da zona de conforto, várias outras ferramentas poderosas foram acrescentadas a este extenso universo de possibilidades (LEMOS, 2018). São elas:

Ferramenta de ganhos e perdas – Utilizada para auxiliar em tomadas de decisões. Quando o cliente está com dificuldades para decidir algo importante, o profissional lhe auxilia na elaboração de uma lista descritiva de ganhos e perdas que acontecerão de acordo com suas ações. É desafiadora e exige que o *coachee* analise as consequências advindas de seus atos.

Ferramenta roda da vida – Utilizada para avaliar diferentes aspectos da vida do cliente, permitindo refletir quais estão na medida certa e quais precisam de melhoria.

Ferramenta significados (crenças e valores) – Muito importante e utilizada para que o profissional conheça quais são os valores do cliente, em que ele acredita e quais são as crenças limitantes que o impedem de prosperar na vida.

Ferramenta *Shazam* – Um grupo de perguntas com temas relacionados a vida pessoal e profissional do cliente que permite ao Coach conhecê-lo para dar foco em seus objetivos principais.

Ferramenta 5W2H – Ferramenta de planejamento, eficaz para determinar com clareza as atividades a serem desenvolvidas. Determina o que, por que, onde, quando, por quem, como e por quanto será desenvolvido tal projeto.

Ferramenta metas e objetivos – Importante para estabelecer inicialmente quais são os interesses do cliente, pois tendo as metas e objetivos claros é mais assertivo direcionar as ações para alcançar os resultados.

Estas são as ferramentas principais utilizadas pelos profissionais, as quais moldam o caminho para o alcance dos resultados esperados em um menor intervalo de tempo. Os resultados positivos do processo intervêm diretamente na atuação do *Coach*, definindo-o como um bom profissional e ao *Coachee*, mostrando a ele sua capacidade de desenvolver-se diante das oportunidades oferecidas.

3 LEADER COACH

Claro (2013), afirma que diante de mudanças cada vez mais rápidas, a liderança eficaz se tornou um desafio dentro das organizações, exigindo uma transformação e evolução dos líderes. As organizações passaram a clamar por líderes diferenciados, que saibam se relacionar com as pessoas e consigam engajar seus liderados na busca dos objetivos através de seus exemplos e motivação.

Dessa forma, no presente capítulo será possível saber como o *Leader Coach* é capaz de desenvolver seus liderados, bem como suas competências se entender o porquê este profissional está se destacando e ocupando o lugar dos líderes comuns nas organizações.

O *Leader Coach* é o profissional que desempenha um tipo de liderança diretamente ligada ao *Coaching*, visando dois grandes focos: o desenvolvimento de pessoas e alcance dos objetivos nas organizações. Ele possui qualidades essenciais para delegar tarefas, conduzir e monitorar sua equipe, bem como ouvir e aceitar opiniões dos seus liderados na busca dos objetivos, priorizando não somente os resultados como também um clima organizacional harmonioso (MARQUES, 2013). Assim, o *Leader Coach* desempenha uma liderança participativa e humanizada capaz de desenvolver habilidades e competências nos liderados, para que juntos alcancem resultados extraordinários.

Na forma de liderar do *Leader Coach*, o líder fica mais próximo de seus liderados, sendo capaz de conhecê-los um a um e perceber as necessidades dos mesmos, identificando quando é necessário um apoio e orientação ou mesmo se afastar e deixá-los evoluir. Esse tipo de liderança, também faz com que o liderado se sinta mais responsável e com maior autonomia, já que o líder ao invés de resolver os problemas e impor as tarefas, o encoraja a buscar novos desafios e soluções, porque acredita que cada colaborador possui habilidades que nem mesmo eles sabem, podendo ser desenvolvidas através de técnicas e ferramentas.

Portanto, o *Leader Coach* é o profissional que realmente entende e se importa com seus liderados, sempre buscando o melhor de cada um e obtendo sempre os melhores resultados através do capital humano (CLARO, 2013).

3.1 COMPETÊNCIAS DO LEADER COACH

Conforme Santana (2015), para se tornar um *Leader Coach* e desempenhar uma liderança com extrema eficiência, existem competências específicas e necessárias para quem ocupa esse papel nas organizações. E ao contrário do que muitos acreditam, essas competências são capazes sim, de serem desenvolvidas e aperfeiçoadas através de cursos e treinamentos como o *Coaching*, podendo qualquer pessoa se tornar um *Leader Coach*.

Assim, Marques (2013) afirma que, respeito, flexibilidade e motivação são as competências que mais se destacam em um *Leader Coach*, podendo ser citada também a capacidade de saber reconhecer seu próprio perfil, seu comportamento e principalmente a necessidade de aprendizado, pois um *Leader Coach* deve ter a simplicidade de admitir que é sempre necessário evoluir e expandir sua visão de mundo para que possa lidar melhor com as adversidades, pressões e estresse, solucionando problemas e superando desafios através de decisões assertivas.

Outra característica de suma importância do *Leader Coach* é ter uma comunicação eficiente com seus liderados, na qual, ele está sempre atento, tanto na hora de falar, mas principalmente na hora de ouvir. Através de perguntas, ele sabe exatamente o que, quando e como falar para desenvolver seus liderados a estar sempre refletindo e pensando em ações e soluções. O *Leader Coach*, também está sempre conectado ao seu liderado de forma direta e constante, ouvindo suas necessidades e também lendo seus gestos e atitudes, pois muitos deles têm dificuldades de se expressar e acabam se comunicando muito mais de forma não verbal. Assim, desenvolver e aprimorar a comunicação são tarefas constantes do *Leader Coach*, já que além de perguntar e ouvir, ele também dá os *feedbacks* necessários, podendo ser um apoio, orientação ou até mesmo um elogio (CLARO, 2013).

Na busca pelos objetivos da empresa, o *Leader Coach* tem um estilo empreendedor e criativo, capaz de sugerir novas ideias, quebrando paradigmas e estimulando um ambiente colaborativo, em que ele não apenas delega as tarefas, mas também age, sempre motivando sua equipe. Ele também constrói parcerias e influencia pessoas, promovendo relacionamentos mais próximos, principalmente com seus liderados, podendo entender o comportamento e as necessidades de cada um, incentivando-os a serem participativos sendo capaz de dividir o papel da liderança com os mesmos.

Para Marques (2014), o *Leader Coach* é capaz de identificar e utilizar os

talentos da sua equipe para desenvolver métodos e processos para aumentar a produtividade e fazer com que essas pessoas possam também influenciar e motivar os demais liderados no alcance das metas, além de prepará-los para futuras oportunidades na empresa, desenvolvendo assim novos líderes. Assim, o *Leader Coach* serve de inspiração para os liderados que buscam o crescimento profissional, devendo ser sempre ético, íntegro e procurar agir segundo seus valores, exigindo somente aquilo que ele faz na prática, sustentando seus comportamentos e atitudes.

É exatamente, por todas as suas competências e características, que o *Leader Coach* é seguido e respeitado por seus liderados, pois se trata de um profissional inspirador, ousado, capaz de correr riscos e assumir responsabilidades, e que conquista a todos pelo seu exemplo.

3.2 MODELO DE LIDERANÇA DO *LEADER COACH*

De acordo com Marques (2013), devido as diversas mudanças e alta competitividade no mercado, ter um *Leader Coach* no seu quadro de colaboradores, é hoje, uma grande necessidade das empresas, pois a liderança autoritária já não tem mais tanta eficácia e tem dado espaço para aqueles líderes que consigam acelerar os resultados positivos por meio de uma equipe de alta performance.

O *Leader Coach* vem ganhando espaço porque desempenha um modelo de liderança com foco nas pessoas e nos resultados simultaneamente. Ele acredita que alinhando os objetivos da empresa com as habilidades das pessoas, é possível conquistar não só um ambiente positivo, mas também conseguir a aceleração dos resultados. Por isso, seu principal objetivo é treinar e desenvolver sua equipe de modo que possa potencializar suas competências a fim de atingir suas metas e os objetivos da organização.

Para desenvolver sua equipe, o *Leader Coach* aplica ferramentas e métodos do *Coaching*, que estimulam o aprimoramento das habilidades dos liderados e impulsionam tanto o crescimento individual como também o coletivo, tanto profissional como também pessoal. Essas ferramentas também são usadas na elaboração de programas de incentivo do trabalho em equipe, como gratificações e bônus para todos, onde cada liderado fica focado em contribuir positivamente para o alcance das metas e objetivos.

Marques (2013, p. 41) destaca que a grande diferença do modelo de liderança

do *Leader Coach* é que:

[...] ele utiliza a sua posição privilegiada de poder de forma mais humana, preocupado com o desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal da sua equipe, pois sabe que o sucesso de um, só acontece se o outro estiver igualmente satisfeito. Essa capacidade de conseguir equilibrar esses dois ambientes da vida de um ser humano, bem como a sensibilidade e sabedoria presentes em suas atitudes, são as bases para que ele mesmo se sinta satisfeito em realizar um trabalho tão primoroso quanto este.

Também, diferente do modelo de liderança tradicional, na qual somente o líder fala e o liderado ouve e obedece, o *Leader Coach* defende uma liderança mais participativa, possibilitando a opinião da equipe nas definições dos objetivos e tomadas de decisões, o que faz com que a equipe também se sinta responsável pelos resultados positivos ou mesmo negativos, sendo capaz de assumir erros e procurar novas soluções.

Outra característica importante do modelo de liderança do *Leader Coach* é a delegação de tarefas, onde ele repassa as tarefas a serem executadas para seus liderados, afim de que possa ampliar seu tempo e energia para focar em projetos que realmente exijam suas habilidades, como traçar planejamentos, metas e também monitorar sua equipe (MARQUES, 2013).

Com base nisso, pode-se concluir que as organizações que buscarem o modelo de liderança do *Leader Coach*, proporcionando maior espaço e autonomia para seus liderados, com certeza terá mais chances de sucesso pelo fato de apresentarem resultados extraordinários mais acelerados (MARQUES, 2013).

3.3 A INFLUÊNCIA DO *LEADER COACH* NOS LIDERADOS

Como já foi dito anteriormente, uma das grandes características do *Leader Coach* é a capacidade de criar um ambiente de trabalho humanizado, sempre oferecendo apoio e estimulando os liderados ao desenvolvimento pessoal e profissional para que assim consigam alcançar objetivos nunca imaginados, como confirma Marques (2013, p. 35):

As equipes que são geridas por um *Leader Coach* têm ganhos relacionados ao autoconhecimento e autoconfiança, o que aumentará o engajamento dentro da empresa, pois o nível de satisfação no trabalho também estará crescendo gradativamente à medida que as mudanças positivas estiverem ocorrendo.

Dessa forma, pode-se perceber que o principal foco do *Leader Coach* são as pessoas e seu desenvolvimento, o que faz com que ele ganhe a admiração de seus liderados e na maioria das vezes, sirva de espelho para aqueles que buscam o crescimento profissional.

O *Leader Coach* influencia e inspira pelos seus atos e atitudes do dia-a-dia, praticando realmente aquilo que ensina e assumindo as responsabilidades perante erros. Ele também sabe reconhecer quando precisa procurar ajuda para resolver situações adversas, o que faz com que conquiste a confiança de todos ao seu redor e principalmente dos seus liderados, pois estes ficam inteiramente comprometidos, somente quando estão sob a liderança de alguém que verdadeiramente lhe inspire confiança, para que possam se abrir e confessar quais são seus medos, suas dificuldades, como também seus sonhos e suas metas.

Outro ponto de grande influência do *Leader Coach* é a motivação. Segundo Marques (2013), um líder desmotivado, que não acredita nem mesmo em si e na sua capacidade de desenvolver pessoas, com certeza não conseguirá alcançar os melhores resultados, já que isso afeta diretamente nos seus liderados fazendo com eles desanimem, não acreditem no seu potencial e muito menos na pessoa que os lidera. Por isso, o *Leader Coach* está sempre muito motivado, pois tem a plena consciência que é preciso ter a grande vontade de fazer acontecer para transmitir isso a todos que o cercam, influenciando de forma impactante seus liderados na busca dos objetivos.

De acordo com Mantovani (2011, p.77), “os líderes inspiradores são aqueles que transmitem firmeza, legitimidade, confiança, sinceridade, transparência e apoio”. Por isso, um líder que sabe verdadeiramente ouvir, que sabe exatamente a hora de falar e acima de tudo, que sabe tratar seus liderados, consegue influenciar de forma natural, já que tudo o que pratica faz parte da sua integridade e essência.

Diante da confiança e admiração que o *Leader Coach* cria através dos seus atos, sua equipe é diretamente influenciada a alcançar resultados positivos como forma de reconhecimento e gratidão pelo líder que ele é e sua forma de liderar. Assim, é possível entender o porquê a figura do líder em uma empresa é algo tão importante, pois a capacidade de gerar resultados positivos depende totalmente da forma como ele age a frente dos seus liderados.

3.4 LÍDERES COMUNS X LEADER COACH

Devido às mudanças cada vez mais significativas e a valorização da liderança eficaz, as empresas começaram a buscar líderes que realmente façam a diferença, fazendo com que o líder comum abra caminho para aquele que muitos consideram ser o líder do futuro: o *Leader Coach* (CLARO, 2013).

Existem muitas diferenças entre o líder comum e o *Leader Coach*, mas com certeza a maior delas é o foco que o *Leader Coach* tem no desenvolvimento de pessoas, enquanto o líder comum foca nos processos, no cumprimento das atividades e acima de tudo nos resultados econômicos, que ele e a empresa precisam alcançar.

O líder comum tem uma liderança tradicional, no qual lidera somente pelo seu conhecimento, indicando exatamente o que deve ser feito, como se fosse uma receita para o alcance dos resultados. Enquanto, o *Leader Coach* lidera baseado nos fundamentos e ferramentas do *Coaching*, e ao contrário do líder comum, ele apresenta o destino a que se deve chegar, mas estimula e potencializa as melhores habilidades dos seus liderados para que eles mesmos busquem a melhor forma de alcançar os seus objetivos e metas da empresa.

O *Leader Coach* tem a capacidade de desconsiderar a hierarquia e poder, e incentivar a participação dos liderados na tomada de decisões, já o líder comum, prefere que a sua figura como líder prevaleça, estando sempre a frente dessas decisões para que quando os objetivos forem alcançados somente ele fique com o mérito, podendo assim, desmotivar sua equipe.

No quadro a seguir é possível comparar as diferenças entre o líder comum e o *Leader Coach* e conhecer um pouco mais das características de cada um.

Quadro 1. Diferenças entre líder comum e *Leader Coach*

| LÍDER COMUM | LEADER COACH |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| FOCO NOS PROCESSOS | FOCO NO DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS |
| UTILIZA SEU CONHECIMENTO PARA LIDERAR | UTILIZA O COACHING E SUAS FERRAMENTAS |

| | |
|---|--|
| VISA SOMENTE OS OBJETIVOS ECONÔMICOS | VISA TER UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE |
| SEUS LIDERADOS SÃO SEUS SUBORDINADOS | SEUS LIDERADOS SÃO SEUS PARCEIROS |
| ORDENA E IMPÕE | MOTIVA E INFLUENCIA |
| CONHECE SOMENTE SEU DEPARTAMENTO | CONHECE TODOS OS DEPARTAMENTOS DA EMPRESA |
| PENSA A CURTO PRAZO | PENSA A LONGO PRAZO |
| SE COMUNICA COM SEUS LIDERADOS QUANDO É NECESSÁRIO | ESTÁ SEMPRE ACESSÍVEL |
| NAS REUNIÕES, SOMENTE ELE FALA | NAS REUNIÕES MAIS OUVI DO QUE FALA |
| QUANDO ESTÁ AUSENTE OS LIDERADOS NÃO SABEM O QUE FAZER | QUANDO ESTÁ AUSENTE A EQUIPE AGE NATURALMENTE |
| PROCURA OS CULPADOS | BUSCA A SOLUÇÃO |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Diferente do líder comum, o *Leader Coach* sabe que capacitando e desenvolvendo as pessoas, naturalmente os objetivos da empresa serão alcançados, pois ele entende que o capital humano é a área mais importante de uma organização.

Jack Welch, (apud MARQUES, 2013) um dos CEOs mais admirados do mundo, disse certa vez que: “No futuro, todos os líderes serão coaches. Quem não desenvolver essa habilidade será automaticamente descartado pelo mercado”. Assim, é preciso que o líder comum, busque se aperfeiçoar para que não fique obsoleto e que também possa se enquadrar no perfil que as empresas estão buscando.

3.5 FERRAMENTAS DE COACHING APLICADAS À LIDERANÇA

Para auxiliar sua liderança, o *Leader Coach* utiliza as práticas e ferramentas

do Coaching no desenvolvimento dos liderados, sempre buscando uma equipe de alta performance.

De acordo com Marques (2013), existem inúmeras ferramentas que podem ser aplicadas a liderança, desde as mais simples, como *feedback* e a roda da vida até as mais complexas, podendo ser utilizadas somente por líderes com profundo estudo na área de *Coaching*, como a *Coaching Assessment*, que mapeia o perfil comportamental de cada pessoa.

A ferramenta mais poderosa e mais utilizada pelo *Leader Coach* são as perguntas. Elas são utilizadas para induzir o liderado a agir para chegar as suas próprias conclusões, pois é por meio das perguntas que ele é levado a refletir e buscar qual o melhor caminho em cada situação (ERNANI, 2018).

A seguir será possível conhecer e entender a finalidade das ferramentas que são mais utilizadas pelo *Leader Coach* no processo de liderança e desenvolvimento de pessoas. Destarte, segundo Ernani (2018) as principais ferramentas de liderança do coach seriam:

Feedback – também está entre as ferramentas mais importantes do processo de *Coaching*. É por meio dele que o liderado fica sabendo como estão suas atitudes e seu trabalho, podendo ser um *feedback* positivo, negativo ou construtivo. Deve acontecer em uma sala de reuniões, somente entre o *Leader Coach* e o liderado.

Roda da liderança – é derivada da roda da vida, também muito utilizada no processo de *Coaching*, porém adaptada para líderes. Trata-se de um círculo dividido, em 10 partes como: trabalho em equipe, foco no trabalho, criatividade, entre outros. Feito isso se dá notas de 0 a 10 e depois se faz a análise para melhorar os pontos que estão com notas menores de 7. Pode também ser utilizada pelo *Leader Coach* para se autoavaliar.

Perdas e Ganhos – é comumente aplicada na tomada de decisões, pois é utilizada para analisar e balancear prós e contras, positivos e negativos, perdas e ganhos.

Análise Swot do Coaching – ferramenta da Administração aplicada ao *Coaching*. É utilizada para identificar as forças, fraquezas e pontos de melhoria de cada liderado.

Tríade do Tempo – essa ferramenta é utilizada para melhor aproveitamento do tempo de uma equipe, sendo necessário listar todas as atividades que devem ser cumpridas no decorrer do dia e classificá-las em circunstanciais, importantes e

urgentes. Feito isto, o liderado deve começar a executá-las pelas mais urgentes e terminando nas circunstanciais, de forma que não deixe nenhuma sem cumprir.

Diário de Bordo – essa ferramenta pode ser aplicada juntamente com a análise *Swot*, pois se trata de um diário onde o liderado deve anotar tudo o que aconteceu no seu dia, como conquistas e falhas, para que depois juntamente com seu *Leader Coach* receba seu *feedback*.

Diante dessas ferramentas, é possível confirmar, que todo o processo de liderança do *Leader Coach* está realmente ligado ao desenvolvimento do capital humano da empresa, para que através de colaboradores de alta performance a empresa consiga alcançar todos os seus objetivos, fazendo com que ela, não somente, permaneça no mercado, mas também se destaque mediante os concorrentes.

4 ESTUDO DE CASO

As análises e conclusões apresentadas a seguir resultam de um estudo de caso realizado na empresa Helena Atual, a fim de permitir a apresentação ampla e detalhada a respeito da influência do *Leader Coach* no desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Foi realizado o levantamento teórico sobre o assunto, a fim de ter um embasamento científico e realizada uma entrevista com a empresária e proprietária da empresa Helena Atual - Helena Teresa Martins Aguiar. A partir dos dados coletados foi possível obter informações sobre como a mesma se comporta como uma *Leader Coach*, quais ações desenvolve e como é o clima e a estrutura organizacional da empresa.

Será apresentado um breve histórico da empresa em questão, a atuação do *Leader Coach*, juntamente com os impactos e resultados que a empresa alcança como consequência dos processos desenvolvidos por sua líder.

4.1 EMPRESA ESTUDADA

Em 8 de novembro de 1993 nasceu a Helena Calçados e Confecção Ltda., mais conhecida pelo seu nome fantasia, Helena Atual, criada pela jovem empreendedora Helena Teresa Martins Aguiar, com o desejo de expressar sua paixão por calçados e montar suas próprias criações exclusivas. A empresa é situada na Rua Goiás, número 751, centro, Inhumas-GO, CEP: 75.400-000, possui uma ótima estrutura e uma equipe capacitada para desenvolver todas as atividades necessárias.

A organização conta com um quadro atual de 14 colaboradores, os quais recebem treinamentos como incentivo à melhor capacitação e aperfeiçoamento na área em que atuam. A liderança é desenvolvida pela proprietária Helena Teresa, graduada em Administração de Empresas pela UCG (Universidade Católica de Goiás) e algumas formações na área de *Coaching*.

A Helena Atual atua há 25 anos no mercado, e tem a missão de desenvolver uma atividade econômica lucrativa, tendo como principais objetivos, oferecer produtos de qualidade aliados a um atendimento de excelência, com entusiasmo, alegria e cortesia, satisfazendo de forma ética e verdadeira os clientes. Visa ser uma empresa de referência com marcas admiradas e preferidas no mercado de atuação e carrega valores como respeito às pessoas, integridade, trabalho e empreendedorismo.

4.2 ATUAÇÃO DO *LEADER COACH* NA EMPRESA

A proprietária e líder da empresa, Helena Teresa Martins Aguiar, com intuito de buscar o aperfeiçoamento pessoal e de sua equipe, começou em 2010 a integrar o mundo de *Coaching*. Atualmente possui formação completa pela Febracis: Coaching Integral Sistêmico, Master Coaching, Executive Coaching, Analista Comportamental, Business High Performance, Coaching For Money e também Inteligência financeira, Dale Carnegie Training e eneagrama. Com todo conhecimento e aprendizado adquirido nas experiências desta trajetória, criou no tempo necessário, uma equipe de alta performance e desenvolve continuamente a melhoria de competências e desempenho dos envolvidos.

Utiliza-se de ferramentas e técnicas poderosas para aperfeiçoamento e alcance das metas pré-estabelecidas, como PPS (perguntas poderosas de sabedoria), questões de autor responsabilidade, questões para levantamento de recursos internos e externos, questões para mudança de estado emocional, questões para desafiar paradigmas e encontrar limitações, mapa de avaliação sistêmica, avaliação multidirecional de desenvolvimento de vendas e habilidades gerenciais, lista de metas e objetivos, ganhos e perdas, produtividade extraordinária e plano de ação.

Portanto, a atuação da *Leader Coach*, Helena Teresa, na empresa Helena Atual acontece de maneira gradativa e suave, e que a partir das necessidades e oportunidades adequa às práticas à estrutura da empresa e no tempo certo, implanta as novas estratégias e mudanças.

4.3 IMPACTO DO *LEADER COACH* NO DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

O *Leader Coach* primeiramente conhece a si mesmo para posteriormente caminhar adiante, sendo assim, treina sua auto liderança para treinar outras pessoas. A partir do domínio de seu próprio controle o profissional atua para desenvolvimento de habilidades, competências e melhoria de desempenho de pessoas, que por falta de conhecimento, auxílio, oportunidades ou traumas não são realizadas no que fazem. Utilizando-se de todas as ferramentas à sua disposição o *Leader Coach* conhece o ambiente e a equipe a serem analisados e dedica-se a desenvolvê-los positivamente.

Como citado anteriormente, na empresa Helena Atual, foram utilizadas ferramentas do *Coaching* a fim de aplicar novas estratégias e mudanças na equipe, de acordo com a visão da líder Helena Teresa. Com o acompanhamento e expansão

dos resultados internos, o processo possibilitou significativa melhoria no clima organizacional com mais comprometimento, engajamento e proatividade, e ganho de novos clientes, que é de extrema importância para sobrevivência e continuidade da empresa no mercado.

4.4 RESULTADOS NO NEGÓCIO COM O MODELO DE *LEADER COACH*

O *Leader Coach* é um diferencial no mundo corporativo e utiliza sua metodologia como complemento do trabalho intelectual, promovendo mudanças comportamentais que vão potencializar performances e habilidades dos liderados. Com isso alcança resultados extraordinários e conquista metas, antes vistas, como inalcançáveis.

Como estes profissionais visam ter uma equipe de alta performance, motiva e influencia seus liderados, enxerga-os como parceiros da empresa, pensa a longo prazo e sempre busca as melhores soluções, a empresa ganha uma equipe preparada para lidar com mudanças e adversidades e atingir metas de forma eficiente e eficaz.

Na Helena Atual o maior indicador dos resultados positivos é a marca pessoal forte, sendo reconhecida até nacionalmente, vista como referência no segmento. A gestão está sempre sendo reinventada e já somam 25 anos de jornada com muito aprendizado e crescimento como consequência de todos os investimentos direcionados aos *stakeholders*. Portanto, as ações do *Leader Coach* influenciam de maneira significativa para o desenvolvimento, capacitação e crescimento dos colaboradores e conseqüentemente contribuem para a prosperidade da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se que diante do ambiente competitivo e de constantes mudanças, as organizações buscam cada vez mais profissionais que contribuam para seu crescimento, sobressaindo-se diante das inúmeras exigências do mercado. As organizações de sucesso são capazes de compreender que no ambiente de reestruturações são necessárias mudanças de hábitos, as quais os colaboradores detêm e o *Coach* a partir de seu conhecimento e técnicas desenvolve.

O processo de *Coaching* facilita o desenvolvimento de pessoas ao propiciar um ambiente de indagações, capaz de explorar novas ideias que geram “sementes” revolucionadoras na área de autodesenvolvimento e liderança. As ações do profissional *Coach* direcionam a vida empresarial para que novos horizontes sejam conquistados a partir de equipes inteligentes e maduras. O comprometimento não se restringe apenas ao resultado, mas também à pessoa, seu desenvolvimento, realização e todo o processo na busca de novas alternativas e equilíbrio em momentos de dificuldades.

Na empresa Helena Atual citada no estudo de caso é perceptível os resultados positivos da atuação do *Leader Coach* a partir da utilização de métodos e ferramentas adquiridas durante a formação de *Coaching*. Os planos de treinamentos, acompanhamento dos colaboradores no desenvolvimento de competências, valorização das relações interpessoais, conexão e planejamento aplicados nos processos da empresa permitiram a expansão da organização juntamente com reconhecimento e destaque no segmento de atuação no decorrer da trajetória de 25 anos.

Portanto, mediante toda explanação, conclui-se que os proprietários, acionistas e gestores das empresas, principalmente, reconheçam a preciosidade de seu capital humano dentro das organizações, desenvolva e valorize-o a fim de conquistar uma equipe de alta performance, pois não há ainda no mundo, tecnologia desenvolvida o suficiente que supere as ações e a capacidade racional do ser humano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CELESTINO, Silvio. **Origem da palavra e da profissão de coach**. 2011. Disponível em: www.administradores.com.br/noticias/carreira/origem-da-palavra-e-da-profissao-de-coach/49731/. Acesso em 21/10/2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Ed. Elsevier. Rio de Janeiro, 2004.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CLARO, Marcela. **Os segredos do líder coach: Quatro chaves para liderar pessoas e obter resultados extraordinários**. Ed. Trevisan. São Paulo, 2013.

CONCEIÇÃO, Thiago Rodrigues. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas Aplicados À Administração**. 2011. Disponível em: <https://bit.ly/1PRCssO>. Acesso em 13/05/2018.

COSTA, Ana Beatriz. **“História e Evolução do Treinamento e Desenvolvimento”**. 2014. Disponível em: prezi.com. Acesso em 13/05/2018.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti; DA VIÁ, Sarah Chucik. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas (com ênfase em comunicação)**. São Paulo: Futura, 2001.

DI STÉFANO, Rhandy. **O líder-Coach: Líderes treinando líderes**. Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro, 2017.

ERNANI, João. **“15 Ferramentas de coaching que todo coach deveria conhecer”**. 2018. Disponível em: ativosaudavel.com.br/blog/ferramentas-de-coaching/. Acesso em 11/11/2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JOHNSON, D. M. **Approaches to Research in Second Language Learning**. New York, Longman, 1992.

LEMOS, Mariluce. **“5 ferramentas do coaching que fortalecem a liderança estratégica”**. 2018. Disponível em: <https://blog.ipog.edu.br/desenvolvimento-do-potencial-humano/fortalecem-a-lideranca-estrategica/>. Acesso em 15/11/2018.

LOIOLA, Luciano. Coaching: a estratégia de sucesso dos grandes líderes. *In*: FRANÇA, Sulivan; ROMA Andréia. **Leader Coach: Um guia prático para gestão de pessoas**. São Paulo: França, 2011, p. 219 – 226.

MANZANO, Murilo. **As diferenças entre Líder e Chefe**. 2017. Disponível em: www.murilomanzano.com/leader-coach-v1-v2/. Acesso em 15/11/2018.

MARQUES, José Roberto. **A Importância do Líder na Motivação dos**

Colaboradores. 2013. Disponível em: <https://bit.ly/1PRC5sO>. Acesso em 16/05/2018.

_____. **Leader Coach:** Coaching como filosofia de liderança. Ed. Ser Mais. São Paulo, 2013.

_____. **O que é Coaching.** 2015. Disponível em: www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching/. Acesso em 20/10/2018.

_____. **Quais os tipos de liderança:** Conheça alguns modelos. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2Am8HN8>. Acesso em 14/05/2018.

_____. **Qual é a origem do Coaching.** 2015. Disponível em: www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/qual-origem-coaching/. Acesso em 21/10/2018.

_____. **As competências de liderança mais importantes para uma organização.** 2014. Disponível em: www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/competencias-lideranca-importantes-organizacao/. Acesso em 11/11/2018

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MANTOVANI, Carla. O líder inspirador. *In:* FRANÇA, Sulivan; ROMA Andréia. **Leader Coach:** Um guia prático para gestão de pessoas. São Paulo: França, 2011, p. 75 – 80.

MELO, Rafael. **A Liderança da Pré-História ao Ano Zero da Era Comum.** 2012. Disponível em: theleadship.blogspot.com.br/2012/04/lideranca-da-pre-historia-ao-ano-zero.html. Acesso em 14/05/2018.

PETENATE, Marcelo. **Motivação no Trabalho:** como um líder pode influenciar seus funcionários? 2017. Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-papel-da-lideranca-nas-organizacoes/13087. Acesso em 13/05/2018.

RODRIGUES, Márcio. **O que é Liderança.** 2008. Disponível em: www.coachingvoce pode.com.br/o-que-e-lideranca/. Acesso em 11/11/2018.

SANTANA, Fabiano. **7 dicas para se transformar em um líder coach.** 2015. Disponível em: www.dinheirama.com/blog/2015/06/15/7-dicas-para-se-transformar-em-um-lider-coach/#comment-2080859913. Acesso em 11/11/2018

SCHERMANN, Daniela. **Pirâmide de Maslow: o que é e por que você precisa conhecê-la.** Disponível em: [//blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/](http://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/). Acesso em: 28/10/2018.

VENERI, Jaison. **Ferramentas de coaching para líderes.** 2017. Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/carreira/ferramentas-de-coaching-para-lideres/104462. Acesso em 15/11/2018.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturado

I. Dados da empresa

1. Poderia fazer um breve resumo da história da vossa empresa, isto é, quando foi constituído, como evoluiu no mercado até a situação atual, principal atividade, bem como os produtos e serviços?
2. Qual a missão, a visão e valores da vossa empresa?
3. Qual o nº de trabalhadores da empresa?
4. Considera a estrutura orgânica da empresa adequada ao ambiente de negócio da empresa?

II. Desenvolvimento de Pessoas

1. A empresa adota uma cultura de aprendizagem contínua dos seus colaboradores?
2. A empresa possui um plano de treinamento e acompanhamento dos colaboradores, no desenvolvimento de competências?
3. Quais as vantagens que os treinamentos dos seus colaboradores propiciaram para a organização?
4. Quando os trabalhadores são recrutados, estes passam por alguma ação de treinamento?
5. Quais os obstáculos que a empresa enfrenta com o treinamento dos colaboradores?
6. Os gestores departamentais, assumem o papel de líderes e treinadores dos seus subordinados?

III. O *Leader Coach* na organização

1. Antes do profissional de *Leader Coach* atuar na empresa quais eram os pontos de dificuldades na gestão de pessoas, e nos resultados da empresa?
2. Como o foi o processo para introduzir a filosofia do *Coaching* na empresa?
3. Quais os instrumentos ou ferramentas de *Coaching* que utilizaram ou utilizam para melhorar o desempenho dos colaboradores?
4. Qual a sua percepção acerca da influência do *Leader Coach* no processo de gestão de pessoas na empresa?
5. Os colaboradores participam ativamente no processo de desenvolvimento introduzido pelo *Leader Coach*?
6. Quais os impactos no resultado da empresa com a influência do *Leader Coach*?

7. Na sua opinião, há algum ponto crítico ou de atenção na atuação do *Leader Coach* junto aos colaboradores?

APÊNDICE B – Entrevista transcrita

I. Dados da empresa

1. Poderia fazer um breve resumo da história da vossa empresa, isto é, quando foi constituído, como evoluiu no mercado até a situação atual, principal atividade, bem como os produtos e serviços?

Helena: A Helena Atual nasceu em novembro de 1993 com o desejo de uma jovem estilista expressar sua paixão por calçados e montar suas próprias criações exclusivas em peças que conquistassem o coração das mulheres de Inhumas e região. A partir de então a busca por conhecimento e parcerias é grande e com desenvolvimento e muito planejamento a empresa cresce continuamente no ramo da moda.

2. Qual a missão, a visão e valores da vossa empresa?

Helena: Missão: Desenvolver uma atividade econômica lucrativa, tendo como principais objetivos, oferecer produtos de qualidade aliados a um atendimento de excelência, com entusiasmo, alegria e cortesia. Satisfazendo de forma ética e verdadeira nossos clientes.

Visão: Ser a empresa de referência com marcas admiradas e preferidas no mercado que atuamos. Nossa visão de negócios e confiança em nosso KNOW HOW sempre nos levaram em direção a novos desafios e a entrega de serviços de qualidade e produtos diferenciados. Olhamos sempre à frente, pois temos a certeza de que nossa história de 25 anos nos trouxe a convicção necessária para eleger os melhores caminhos.

Valores: Deus; respeito às pessoas, integridade, trabalho, empreendedorismo e credibilidade aos valores.

3. Qual o nº de trabalhadores da empresa?

Helena: São 14 trabalhadores.

4. Considera a estrutura orgânica da empresa adequada ao ambiente de negócio da empresa?

Helena: Sim. A estrutura orgânica é adequada.

II. Desenvolvimento de Pessoas

1. A empresa adota uma cultura de aprendizagem contínua dos seus colaboradores?

Helena: *Sim. São realizados vários treinamentos com empresas como KLA ou com nossa líder.*

2. A empresa possui um plano de treinamento e acompanhamento dos colaboradores, no desenvolvimento de competências?

Helena: *Sim.*

3. Quais as vantagens que os treinamentos dos seus colaboradores propiciaram para a organização?

Helena: *Percebemos significativa melhoria no clima organizacional com mais comprometimento, engajamento e proatividade, diminuição do turno ver e o ganho de novos clientes.*

4. Quando os trabalhadores são recrutados, estes passam por alguma ação de treinamento?

Helena: *Sim. Treinamentos feitos por nossas gerentes.*

5. Quais os obstáculos que a empresa enfrenta com o treinamento dos colaboradores?

Helena: *Não temos obstáculos nessa questão.*

6. Os gestores departamentais, assumem o papel de líderes e treinadores dos seus subordinados?

Helena: *Sim.*

III. O Leader Coach na organização

1. Antes do profissional de **Leader Coach** atuar na empresa quais eram os pontos de dificuldades na gestão de pessoas, e nos resultados da empresa?

Helena: *As maiores dificuldades eram a alta rotatividade e baixa inovação.*

2. Como o foi o processo para introduzir a filosofia do **Coaching** na empresa?

Helena: *O coaching foi sendo introduzido suavemente após as formações e cursos de nossa líder, que adequava as práticas à estrutura da empresa e no tempo certo, eram implantadas as novas estratégias e mudanças.*

3. Quais os instrumentos ou ferramentas de **Coaching** que utilizaram ou utilizam para melhorar o desempenho dos colaboradores?

Helena: *O grupo foi conduzido em harmonia com todas as ferramentas sendo aplicadas e acompanhadas. Ferramentas frequentes:*

- PPS (perguntas poderosas de sabedoria).

- Questões de autor responsabilidade (foi feito um trabalho com todas as 6 leis do autor responsabilidade);

- Questões para levantamento de recursos internos e externos;
- Questões para mudança de estado emocional;
- Questões para desafiar paradigmas e encontrar limitações.

Outras ferramentas:

- Mapa de avaliação sistêmica;
- Avaliação multidirecional de desenvolvimento de vendas e habilidades gerenciais;
- Lista de metas e objetivos;
- Ganhos e perdas;
- Linha de Losada;
- Produtividade extraordinária;
- Plano de ação.

4. Qual a sua percepção acerca da influência do *Leader Coach* no processo de gestão de pessoas na empresa?

Helena: Faz parte do perfil da líder valorizar as relações interpessoais. Sempre otimista, lidera o grupo influenciando-o através da conexão e planejamento.

5. Os colaboradores participam ativamente no processo de desenvolvimento introduzido pelo *Leader Coach*?

Helena: Os colaboradores se mostram interessados e motivados, por isso colaboram positivamente com as propostas da líder.

6. Quais os impactos no resultado da empresa com a influência do *Leader Coach*?

Helena: O maior indicador dos resultados positivos é a marca pessoal forte, sendo reconhecida até nacionalmente, vista como referência no segmento. A gestão está sempre sendo reinventada e já somam 25 anos de jornada.

7. Na sua opinião, há algum ponto crítico ou de atenção na atuação do *Leader Coach* junto aos colaboradores?

Helena: O grande desafio para ser um líder eficaz é ter coragem para olhar para dentro de si, contemplando-se verdadeiramente, percebendo pontes fortes e fracas, acertos e erros. Entendendo realmente quem é, o líder é capaz de mudar a si mesmo. O erro mais frequente em liderança é tentar mudar as pessoas sem antes mudar a si. Cobrar e esperar que os liderados ajam de forma diferente, antes mesmo de existir qualquer mudança no próprio líder. A mudança na equipe é uma consequência direta da mudança do líder. A autor responsabilidade é o primeiro fundamento que uma líder precisa colocar em prática para alcançar resultados através das pessoas e atingir o sucesso profissional.

APÊNDICE C - Autorização para pesquisa de campo