

FACULDADE G & P

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

JAILMA SANTOS DA SILVA GUERRA

JESSICA FERNANDA DE ABREU

JOSIANE MOURA

YARA CRISTINA GAZIRO

COACHING:

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE *COACHING* PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES

PEDERNEIRAS

2016

JAILMA SANTOS DA SILVA GUERRA

JESSICA FERNANDA DE ABREU

JOSIANE MOURA

YARA CRISTINA GAZIRO

COACHING:

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE *COACHING* PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade G & P.

Docente orientadora: Especialista Luíza França Barban

PEDERNEIRAS

2016

JAILMA SANTOS DA SILVA GUERRA

JESSICA FERNANDA DE ABREU

JOSIANE MOURA

YARA CRISTINA GAZIRO

COACHING:

**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE COACHING PARA O DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado com nota
___ como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração de Empresas tendo sido
julgado pela Banca Examinadora formada pelos docen-
tes:

Docente Orientadora: Especialista Luíza França Barban

Docente Convidado: Tiago Augusto Melloni

Coordenadora de Curso: Dra. Letícia Colares Vilela

Pederneiras, ____ de dezembro de 2016.

A G R A D E C I M E N T O S

Agradeço a Deus por ter me guiado durante todo esse período. Obrigada Senhor.

Ao meu filho, que mesmo pequeno pode compreender, ao seu modo, que minha ausência foi importante para mim e muito mais para ele. Te amo filho.

Aos meus pais por todo apoio durante essa trajetória, pois sem eles eu não teria concluído essa caminhada, e, também ao meu esposo. Sou grata por tudo.

A todos meus familiares pela força, mesmo quando considerei não ter mais.

As minhas companheiras deste trabalho de conclusão de curso, pois juntas alcançamos nossos objetivos.

A orientadora desta pesquisa pela paciência e grande aprendizagem proporcionada através do presente estudo.

A todas as amigas conquistadas durante esses quatro anos que marcaram a história da minha vida.

A todos os professores, a FGP e toda sua equipe que direta e indiretamente contribuíram com essa realização.

Meus sinceros agradecimentos a todos.

Termino uma etapa da minha vida que inicia uma nova perspectiva.

Jailma Santos Da Silva Guerra

Hoje vivo uma realidade que parece um sonho, mas foi preciso muita determinação, esforço e paciência para chegar até aqui e sozinha nada disso conseguiria conquistar.

Primeiramente agradeço a Deus, pois sem ele nada sou e a meus pais Marco e Rose, que são os meus maiores exemplos e que me apoiaram, me incentivaram e me deram forças nessa caminhada.

Ao meu noivo Edson por todo amor, compreensão e paciência que teve comigo pela ausência. A professora Luiza Barban, que nos orientou e dedicou o seu tempo para nos ajudar em cada etapa deste trabalho.

Agradeço também as minhas amigas Josiane, Jailma, e Yara, por todo apoio, cumplicidade e paciência, pois essa caminhada não se seria a mesma sem vocês.

“Que todo o meu ser louve ao Senhor, e que eu não esqueça nenhuma das suas bênçãos” (Salm o 103:2)

Jéssica Fernanda Abreu

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por ter chegado até aqui, pois tenho certeza que a fé que tenho por ele é o que me fortalece todos os dias.

Agradeço a minha mãe porque eu a amo muito e ela sempre me incentivou e me apoiou para não desistir na minha caminhada. Ao meu pai que mesmo não estando ao meu lado sei que estaria muito orgulhoso, e que lá do céu, tenho certeza que ele olha por mim.

Ao meu noivo Wellington por toda a dedicação e carinho que teve e ainda tem comigo, te amo muito. Em especial a minha madrinha Renata, as minhas amigas do grupo de TCC por toda a dedicação que juntas tivemos para realizar o nosso trabalho. E agradeço também as minhas amigas de classe, pois juntas passamos os melhores momentos.

A nossa orientadora Luiza que nos deu todo apoio que precisamos e aos professores pelo aprendizado e trocas de informações que tivemos, pois foram fundamentais para realização do nosso trabalho.

E que este trabalho de conclusão de curso seja apenas um começo de uma longa trajetória que ainda irei realizar em minha vida. Obrigada a todos, e que Deus continue abençoando cada um de nós.

Josiane Moura

Primeiramente agradeço a Deus por esta conquista em minha vida, por ter guiado meus passos a cada dia e ter concedido toda força necessária para eu vencer a cada obstáculo, sem Ele não teria conseguido esta vitória!

Agradeço aos meus pais Vilm a e João, que sempre me apoiaram e acreditaram em minha capacidade, por todos os conselhos e auxílios. Amo muito vocês!

Ao meu noivo, por todo carinho, paciência e por estar ao meu lado me apoiando e cuidando de mim nos momentos mais difíceis que enfrentei.

Também as minhas companheiras deste trabalho que enfrentaram este desafio comigo. Aos meus colegas de sala e todos os professores que ofereceram todo seu conhecimento e dedicação para esta formação. Em especial a nossa orientadora professora Luiza, que dedicou seu tempo e cuidado conosco, para que este trabalho fosse realizado.

“Pois eu, o Senhor, teu Deus, eu te seguro pela tua mão e te digo: Nada temas, eu venho em teu auxílio”. (Isaiás 41:13)

Yara Cristina Gaziro

“ Tente um a, duas, três vezes e se possível tente a quarta, a quinta e quantas vezes for necessário. Só não desista nas primeiras tentativas, a persistência é amiga da conquista. Se você quer chegar onde a maioria não chega, faça o que a maioria não faz.” – Bill Gates

RESUMO

O presente trabalho teve com o objetivo apresentar o processo de *coaching* com o forma de apoiar e alavancar as competências da liderança. Para ocupar uma a posição de liderança não basta delegar tarefas, dar ordens e esperar que sejam cumpridas através do uso da autoridade. O líder de hoje precisa trabalhar em equipe e estar ciente que é necessário entender, respeitar, ouvir, compartilhar sugestões e conhecimento, e também que seu papel é fundamental, pois é através dele que a organização poderá ter sucesso ou fracasso. Assim ele precisa desenvolver um conjunto de competências necessárias para uma gestão, o chamado CHA (conhecimento, habilidades e atitude). Atualmente, as informações têm evoluído rapidamente e, com a mesma velocidade, o ser humano vem sentindo a necessidade de acompanhar essas mudanças, encontrar sentido no que faz e compreender que não é apenas um recurso para a organização que trabalha. Desta maneira, o líder precisa desenvolver o conhecimento contínuo e estar preparado para novas situações que requerem novas habilidades comportamentais. Diante desta realidade percebeu-se a necessidade de uma ferramenta que apoiasse os líderes em suas gestões e no desenvolvimento de suas competências. Para isso, foi preciso conhecer o conceito, o processo de *coaching* e identificar sua importância e os benefícios que essa técnica proporciona para o líder, seus liderados e toda a organização. Também foi necessário avaliar como os líderes da organização pesquisada, desempenham suas atividades, através da análise de competências com um questionário objetivo. Os resultados demonstraram que existem lacunas (deficiências) no desempenho das lideranças, que indicam a necessidade do desenvolvimento de competências de cada líder. Com base nos resultados obtidos foi possível apresentar o processo de *coaching* para desenvolver as competências necessárias de um líder *coach*.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Líder. Desenvolvimento. Competências. *Coaching*.

ABSTRACT

This study has the purpose of presenting the coaching process as a way for the leadership support and development. To hold a leading position, it is not enough only delegate task, give orders and wait them to be done by using authority. Today's leaders need to participate in a teamwork and to be aware of it is necessary to understand, respect, listen, share suggestions and knowledge, as well, know that its role is fundamental for the success or failure of the organization. In this way, the leader has to develop a whole of necessary responsibilities for management, the KKA (knowledge, ability and attitude). Nowadays, the information has undergone a very fast evolution, in the same way, people have felt the need to follow all those changes, find out a meaning for what they do and understand they are not only resources for the company. Because of this, the leader must evolve in a continuous learning and be prepared for the situations which require new behavioural abilities. According to this reality, it was noticed the necessity of a tool to support the leaders in their management and improvement of their duties. In order to do that, they had to know the concept, the coaching process and identify its importance and the benefits that this technique brings to the leader, to the headed and all the organization. Also, it was indispensable to value how the leaders of the searched company develop their activities through the analysis of competence, done after an objective questionnaire. The results demonstrate that there are gaps (deficiencies) in the leadership performance, which indicate the usefulness progress on each leader. Based on the obtained results, it is possible to present the coaching process to improve the fundamental competences of a coach leader.

KEY-WORDS: *Leadership. Leader. Development. Competence. Coaching.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Resultado das competências	33
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A p u d	C i t a d o p o r
C H A	C o n h e c i m e n t o , H a b i l i d a d e s e A t i t u d e .
Q I	Q u o c i e n t e d e I n t e l i g ê n c i a
S P	S ã o P a u l o
T C C	T r a b a l h o d e C o n c l u s ã o d e C u r s o

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	LIDERANÇA NA ATUALIDADE	16
3	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	19
4	COACHING	21
4.1	CONCEITO	21
5	A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DO PROCESSO DE COACHING	23
6	LÍDER COACH	27
6.1	COMPETÊNCIAS DO LÍDER COACH	28
6.1.1	Trabalho em equipe	28
6.1.2	Desenvolvimento de pessoas	29
6.1.3	Autoconhecimento	29
6.1.4	Inteligência Emocional	30
6.1.5	Comunicação	30
6.1.6	<i>Feedback</i>	31
7	METODOLOGIA	32
8	ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
9	CONCLUSÃO	35
	REFERÊNCIAS	37
	APÊNDICE	40

1 INTRODUÇÃO

O líder tem papel fundamental dentro da organização, desde influenciar, inspirar, desenvolver pessoas na direção de um objetivo e resultados comuns, minimizar problemas em relação à comunicação e *feedback*, engajamento a equipe a extrair o máximo de cada membro, para alcançar plenamente as metas da organização onde está inserido.

Atualmente vive-se na era do conhecimento, que se caracteriza pelo avanço e mudanças constantes das comunicações e tecnologias. Diante deste cenário de muitas informações, transformações e globalização, elevada demanda de trabalho, percebeu-se que o líder tem apresentado lacunas no desenvolvimento de pessoas, ocasionadas pela ausência de competências de liderança. Assim, notou-se que pode haver a necessidade de desenvolvimento de gestão de competências no líder atual, para facilitar sua interação nas atividades propostas em seu dia a dia e no relacionamento com todos os envolvidos.

O objetivo geral deste trabalho é apresentar o processo de *coaching* como o ferramenta de desenvolvimento das competências da liderança, processo este que para Matta (2013) é caracterizado por um plano de ação que contém início, meio e fim, usado de forma estratégica para obter melhores resultados e aumento de performance do indivíduo que está dentro desse processo.

Para atender o objetivo deste trabalho, os objetivos específicos traçados foram: Contextualizar a importância do papel da liderança; Mapear as competências dos líderes atuais e comparar com as competências do líder *coach*; Apresentar o processo de *coaching* como o ferramenta de desenvolvimento das competências de liderança. Com o intuito de obter melhores resultados e apoiar o desenvolvimento das competências das lideranças, foi elaborado um questionário objetivo para coletar os dados necessários para o estudo. Este instrumento foi aplicado em uma microempresa metalúrgica na cidade de Pederneiras/SP, composta por quinze colaboradores que possui três líderes de diferentes setores, são eles: o diretor e sócio da empresa, a gerente geral e o supervisor de produção. Todos os entrevistados desenvolvem papel de líder no seu cotidiano, enfrentam dificuldades no gerenciamento de pessoas e não têm nenhum conhecimento sobre o tema *coaching*, seu processo e benefícios, o que também caracteriza a pesquisa com o exploratória.

O trabalho foi estruturado em oito capítulos: o primeiro, Introdução; o segundo, Liderança na atualidade; o terceiro, Gestão por competências; o quarto, *Coaching*; o quinto, A importância e os benefícios do processo de *coaching*; o sexto, Líder *Coach*; o sétimo, Metodologia; o oitavo Análise dos resultados e o nono Conclusão.

Portanto, diante desse cenário que muda rapidamente, verifica-se a importância do papel do líder, de seu desenvolvimento contínuo e também de suas competências para assim desenvolver pessoas.

Assim, é possível demonstrar à organização que para o melhor desenvolvimento da liderança, o processo de *coaching* é essencial, inovador e possui um grande diferencial para o alcance de uma melhor equipe e resultados organizacionais.

2 LIDERANÇA NA ATUALIDADE

Segundo Bergamini (1994), o tema liderança é de grande interesse tanto para os líderes como para os liderados e, retrata conceitos distintos para diferentes pessoas, por isso, os pesquisadores passaram a conceituar a liderança levando em consideração o aspecto individual de cada líder.

Com toda variedade de aspectos sob os quais se estudou liderança, alguns pesquisadores importaram-se em identificar características que sejam motivadas de sua eficácia, outros se preocuparam em investigar o que o líder faz, para delimitar diferentes tipos de liderança.

De acordo com Chiavenato (2000), a liderança faz-se necessária em todos os departamentos e tipos de organização e, é essencial para aquele que possui o cargo de líder, conhecer a natureza humana de saber conduzi-las.

O termo liderança é definido por vários autores, entre eles Hunter (2004) afirma que liderança é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir os objetivos em prol de todos os envolvidos.

Nas teorias iniciais a liderança era considerada como inata, ou seja, o líder já nascia com o dom de liderar, em contrapartida, os teóricos da contingência acreditam que as características da liderança podem ser desenvolvidas. A partir desse novo enfoque, qualquer um pode desenvolver a habilidade de liderança e, foi a partir desta premissa que surgiram programas de desenvolvimento e treinamento de liderança, sendo assim utilizado nas organizações do mundo todo.

Marques (2012) diz que a liderança está relacionada ao ambiente empresarial, mas que essa habilidade vai além deste ambiente, pode-se encontrá-la também em grupos sociais, no contexto familiar, no ambiente no qual o indivíduo faz parte.

Essa habilidade proporciona motivação para equipe e, quando desenvolvida, aprimorada e capacitada de forma positiva, instiga os liderados a contribuírem com o máximo de si para o alcance dos objetivos e metas do grupo.

O papel do líder é importante quando o assunto é o alcance de metas e obtenção de resultados, por isso, é necessário que ele desenvolva estratégias que despertem o interesse de todos da equipe. Ele precisa conhecer e respeitar as necessidades de cada membro da equipe, procurar atender essas necessidades, ter conhecimento e consciência que as pessoas são diferentes e tem motivações diferentes que distinguem seus comportamentos, o que fará toda diferença no engajamento da equipe.

A liderança é uma decisão que uma pessoa ao se tornar líder assume, junto a ela vem

vários desafios, como conduzir e direcionar seus liderados para atingirem os mesmos objetivos de maneira adequada, sem ter que ficar impondo o seu poder de autoridade a todo o momento. Para desenvolver uma liderança de acordo com estes conceitos é necessário ter habilidade, ou seja, capacidade de estar naquela posição. O líder precisa ter vontade de mostrar que sabe para o seu grupo, pôr em ação suas intenções como líder, para motivar os seus liderados e ser um modelo na gestão onde lidera. Quem escolhe ser líder deve estar preparado para todas as situações, representados pelos bônus como o exemplo, as promoções e o reconhecimento ou os ônus que são os desafios e as cobranças.

Segundo Junior (2014), com a chegada da era do conhecimento, a liderança, de forma geral, começou a ter outro olhar para as pessoas, onde as organizações passam a buscar líderes com competência diferenciada tais como, flexibilidade, trabalho em equipe, enfim aquele que valorize a prática do *feedback*.

Como um dos principais agentes de transformação, os líderes devem ter o propósito de maximizar a aprendizagem e incentivar sua equipe a se transformarem em seres pensantes para que consigam ter discernimento de suas próprias ideias e atitudes. A era do conhecimento traz grande benefício à liderança, um deles é a capacidade de se autodesenvolverem, tornando-os cada vez mais capacitados para exercer seu papel.

De acordo com Abreu (2000) com as mudanças que estão acontecendo nas organizações e na sociedade e, com o avanço da tecnologia da informação, tem-se que repensar sobre a forma de liderar. O líder, na atualidade, deverá ser um solucionador de problemas e, terá que ser aquele que, ajudará a sua equipe a alcançar os objetivos com autonomia, para que a criatividade e o talento dos liderados aflorem.

Para Vilaça; Araújo (2013) o avanço tecnológico e os modos de comunicação têm contribuído significativamente na forma de produzir e de se relacionar nas organizações. O que antes era considerado um diferencial competitivo (o produzir mais), hoje foi incorporado à utilização do conhecimento para a melhoria e ganho de competitividade.

Para Albrecht (2004) a era do conhecimento se difere do conceito de era da informação, já que o segundo está relacionado a dados e informações. Para os líderes, o primeiro conceito é o de maior força, pois de nada adianta ter dados e informações e não saber transformá-los em conhecimento para serem utilizados para o sucesso da organização.

O autor também destaca que é preciso escolher qual caminho seguir, o de ficar para trás diante desta atualidade e aceitar o que é dito por especialistas em tecnologia, ou aproveitar essa nova oportunidade para mudar de atitude, engajar-se e fazer o uso da criatividade e de todas as informações disponíveis para aperfeiçoar sua relação com sua equipe, contribuir para

o avanço da organização e quebrar paradigmas.

Segundo Claro (2013) antigamente não era exigido que um líder tivesse a capacidade de tomar decisões, pois o mundo era mais simples e não tinha muitas informações, o que cada um sabia já era o suficiente, mas isso aos poucos foi evoluindo e, pode-se dizer que é devido à era do conhecimento, onde as informações são processadas em segundos, junto às novas tecnologias que não param de evoluir.

Na atualidade, um líder deve apresentar um desenvolvimento contínuo para ser um profissional diferenciado no mercado. A busca pelo conhecimento os ajudam muito na hora de tomar decisões.

As empresas buscam lideranças que, além do conhecimento, saibam motivar, influenciar e treinar pessoas, que tenham capacidade e potencial para desenvolver sua equipe.

Para Quincozes (2009) é necessário que o líder atual valorize seus liderados, para não considerá-los somente como recursos, mas sim, como talentos da organização. É indispensável que nesta atualidade inovadora, o líder desperte em sua equipe o interesse de se tornarem pensadores independentes, autocríticos a ponto de contribuírem para o alcance dos resultados esperados pela empresa.

3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Para Mendes (2013) a gestão por competências baseia-se em analisar, desenvolver e preparar pessoas para a execução de atividades. Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, é a capacidade técnica e comportamental que uma pessoa possui. Deste modo, para gerenciar as competências de um indivíduo é preciso observar seus comportamentos, avaliar e desenvolver através de preparação e aprendizagem.

O autor afirma que a gestão por competências permite que as organizações explorem rapidamente os pontos fracos e fortes de seus colaboradores, assim, torna-se possível o desenvolvimento de competências necessárias para atingir os objetivos. Os principais benefícios que a gestão por competências possibilita são o aumento da motivação e da produtividade e a adequação dos funcionários. A fase da gestão por competências pode ser resumida em quatro etapas, sendo:

a) Mapeamento: define as competências essenciais para ter competitividade, e adequação dos colaboradores.

b) Avaliação: processo de análise de informações sobre o resultado de um colaborador para a organização.

c) Desenvolvimento: possibilita a aprendizagem e treinamento das competências.

d) Monitoramento: analisa os efeitos que o processo de desenvolvimento gerou.

Segundo Novaes (2015), gestão por competências é um meio eficaz de desenvolver talentos na organização, pois, através desta gestão, as pessoas são orientadas á condutas que levarão a empresa a atingir seus objetivos de maneira eficaz, tornando-se competitiva, bem como ajuda a definir sua área predominante no mercado.

Conforme já citado, as competências são um conjunto de habilidades de uma pessoa, ao mesmo tempo está relacionada com seus valores e crenças que, interferem em suas decisões e relacionamentos. Estas competências são classificadas como humanas (pertence ao indivíduo) ou organizacionais (pertence à organização), onde o conjunto de competências profissionais propicia as competências da organização, ou seja, sem a competência profissional não haverá competência organizacional.

Novaes (2015) afirma que ao definir o perfil de competências individuais dos ocupantes de cada cargo, a empresa já determinará suas perspectivas em relação às posturas, comportamentos, conhecimentos e as habilidades necessárias no profissional, para executar sua atividade de forma eficaz.

Este modelo de gestão demanda recursos, treinamentos e investimentos que trará bene-

fícios á longo prazo, uma vez que o treinamento desenvolve as competências dos colaboradores, e sua produtividade com qualidade para atender as expectativas da organização.

Segundo Prates (2014), gestão por competência é considerado um programa sistematizado, que define os perfis de cada profissional dentro das organizações, e assim aumenta a produtividade e a adequação do negócio.

Pode-se dizer que estas competências estão atribuídas no que chamamos de CHA, onde são classificadas como: Conhecimento, Habilidade e Atitudes. As características dele são no conhecimento e habilidades, os aspectos técnicos, e na atitude os aspectos comportamentais, que estão relacionados a cada indivíduo. Para esclarecer melhor as diferenças entre eles classifica-se o conhecimento como o saber, a habilidade com o saber fazer e, a atitude o querer fazer.

Através da gestão podem-se identificar os pontos fortes (excelências) e suprir as lacunas existentes, fazendo com que o conhecimento seja agregado. A gestão é integrada por um conjunto de temas organizacionais que caracterizam o mapeamento dos comportamentos, da remuneração, da seleção, do desenvolvimento da avaliação de desempenho e, do plano de desenvolvimento por competências.

4 COACHING

4.1 CONCEITO

Ferreira (2011) afirma que o *coaching* surgiu no ano de 1500, na Europa, com o forma de descrever os condutores de carruagens. Estes profissionais que levavam seus passageiros para o lugar desejado.

Foi em 1850 que o termo *coaching* foi atribuído aos professores de universidade, pois eles eram responsáveis em ajudar os estudantes com testes, exames e preparações.

Já em 1950, foi a primeira vez que o *coaching* foi utilizado como uma ferramenta para gerenciar pessoas com técnicas de desenvolvimento humano, que considera as capacidades dos indivíduos, associando o mesmo ao sistema de melhoria contínua. Nesta mesma época, o *coaching* foi usado na Europa e nos Estados Unidos, para o treinamento e desenvolvimento de atletas.

Segundo Ferreira (2011), em Nova Iorque, no ano de 1960, o *coaching* de vida (*life coaching*) foi usado em um programa educacional, sendo aprimorado com a utilização de técnicas para resolver problemas e conflitos. Neste momento, a função do *coaching* se mostra mais profunda do que na década de 80, quando começa ganhar potência dentro dos meios organizacionais. A partir daí, o *coaching* aparece como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional, onde os projetos de liderança integram o conceito de *coaching* executivo, usado por líderes de grandes empresas, até os dias atuais.

No Brasil, o *coaching* surgiu na década de 70, no meio esportivo. Em seguida e desenvolveu no ambiente organizacional, ainda com o significado de conduzir pessoas ao destino desejado. O sucesso do *coaching* resulta da capacidade em alavancar performance e determinar metas.

De acordo com Marques (2012), *coaching* é uma ferramenta que tem ganhado espaço no Brasil, pelas empresas e instituições, pois é utilizada para alcançar determinados objetivos. O autor ainda enfatiza que *coaching* é um processo de descoberta e autoconhecimento direcionado para a vida profissional e pessoal do indivíduo.

Este processo é realizado pelo facilitador para auxiliar seu cliente (*Coachee*) a conhecer a si mesmo, e assim, ajudá-lo a desenvolver suas perspectivas no âmbito profissional e pessoal, com o estabelecimento de metas e objetivos a serem atingidos de maneira eficaz, levando-os a melhor qualidade de vida.

Este processo tem como missão principal ajudar as pessoas, e sua maneira de auxiliá-

las é por intermédio da união, com apreensão e entendimento, para assim, ficarem a vontade para estabelecer uma parceria, levando-as ao crescimento pessoal.

Para França (2013), *coaching* é um processo que apoia e ajuda pessoas tanto na vida profissional como na vida pessoal, a elevar seu desenvolvimento e autoconhecimento, para aprimorar seu desempenho na realização do que foi aprendido. Este processo é constituído por duas partes o *coach* que fornece todo o apoio, ou seja, um profissional especialista na área, e o *coachee* que é quem recebe todo o aprendizado, que é o cliente.

Para Bento (2014), o processo é uma parceria criada entre o *coach* que é o facilitador e o *coachee* no caso o cliente, para que ele consiga enxergar seu potencial máximo, e atinja seus objetivos de maneira clara.

Para atingir o resultado esperado, o *coach* busca dar o seu melhor e solicita ao cliente que faça o mesmo. Com o uso dos melhores métodos e técnicas, faz com que o *coachee* descubra sua melhor versão. Este processo provoca no cliente uma mudança intelectual e comportamental, o fazendo o *coachee* descobrir seus pontos fortes e fracos, bem como os pontos a serem melhorados, promovendo o autoconhecimento e trazendo resultados para sua vida.

O papel do *coach* é ouvir e jamais julgar, pois ele acredita que as pessoas oferecem o melhor e que por trás de cada comportamento existe uma boa intenção, mesmo que o retorno no momento não seja o esperado.

O autor resume que o processo, vai muito mais além das ferramentas, processos e ciência, trata-se da maneira em que se vive tornando-se uma pessoa melhor a cada dia.

Marques (2012) argumenta que *coaching* é um processo que leva o indivíduo ao autoconhecimento e a descoberta de seus potenciais em todas as áreas que envolvem sua vida. Nesse processo, o *coach*, orienta o *coachee*, a analisar suas ações e atitudes através do autoquestionamento e assim identifica o que ele tem de bom e o que pode ser melhorado.

Á partir desse autoconhecimento o *coachee*, com o auxílio do *coach* e com a prática do processo de *coaching*, desenvolve suas perspectivas de vida e estabelece metas e objetivos a serem alcançados.

Esse processo busca as melhorias que ambas as partes necessitam para serem desenvolvidas, com as mudanças, estratégias e metas, focado em soluções e orientações para alcançarem os melhores resultados.

5 A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DO PROCESSO DE COACHING

Segundo Oliveira (2006), a palavra *coaching* tem origem da palavra *coachee*, que traduzida significa carruagem. Este veículo transmitia segurança na época em que era utilizado e conduzia as pessoas de um lugar a outro desejado.

O processo de *coaching*, assim como a carruagem tem a mesma função, pois conduz seus clientes de determinado ponto A ou situação em que se encontra, ao ponto B chamado de estado desejado ou o qual pretende alcançar.

Neste processo é fundamental estabelecer metas, objetivos, traçar o caminho a ser seguido, verificar os recursos a serem utilizados e também disponíveis. Para isto é necessário à troca de experiência entre o *coachee*, que deve expor onde deseja chegar e como fará, e o facilitador *coach*, que o orientará durante todo processo.

O *coaching* é um caminho que proporciona aumento da performance profissional e individual e que leva o cliente do estado atual ao estado desejado. Ao longo desse processo o indivíduo se torna capaz de perceber o que é preciso melhorar, quais qualidades que podem ser utilizadas em tais mudanças. Pode-se dizer que no processo de *coaching*, a evolução do cliente é contínua até o alcance dos resultados desejados.

Oliveira (2006) argumenta que o processo de *coaching* dentro de uma organização deve ser utilizado e aplicado em cada um dos colaboradores, até atingir a organização como um todo e, apresenta benefícios para cada um deles. Para o processo individual de *coaching* apresenta benefícios como produtividade, criatividade, confiança e clareza em suas metas, bem como fortalecimento de valores e também uma melhoria na qualidade de vida. Dentro das organizações proporciona a valorização dos colaboradores, melhoria no trabalho em equipe, liderança conscientes e liderados responsáveis, ainda um aumento na produtividade, maior engajamento e alavancagem da performance das pessoas.

Através destes benefícios é possível perceber a importância do processo de *coaching*, pois o foco está na melhora dos resultados e na satisfação do cliente. O *coach* tem as perguntas poderosas como apoio, o *coachee* tem as respostas, porém, é necessário criar um ambiente em que ele se sinta seguro para parar e analisar.

O *coaching* e seu processo são considerados uma nova ferramenta de desenvolvimento humano e organizacional.

Para Marques (2012), *coaching* é um processo que tem como prioridade aumentar o desempenho de uma pessoa, grupo ou organização e, que traz benefícios através de sua aplicação realizada pelas formas de metodologia, ferramentas e técnicas utilizadas pelo *coach*

que as aplica de modo dinâmico no *coachee*.

A grande vantagem do *coaching* é apoiar o indivíduo no planejamento, foco e práticas das ações para concretizar o que idealiza. Por isso, é necessário que o *coach* acompanhe o *coachee* durante todo o processo e juntos estabeleçam tarefas para seu desenvolvimento.

O processo de *coaching* gera satisfação pessoal e profissional, melhora na qualidade de vida, redução de estresse e maior equilíbrio emocional, além de beneficiar os relacionamentos interpessoais e a comunicação entre os envolvidos.

Com todos os benefícios que este processo proporciona é possível perceber sua importância tanto para o indivíduo quanto para a organização, pois com a atenção necessária aos seus membros, eles poderão se desenvolver profissionalmente e assim, apresentarem maior desempenho, autoconhecimento, senso crítico, performance, produtividade e resultado.

Para Guimarães (2014), o processo de *coaching* é um instrumento de desenvolvimento humano, que tem interessado as organizações e pessoas, esse processo é um recurso favorável que estimula o autoconhecimento e autodesenvolvimento, que torna-se uma oportunidade para que a pessoa possa compreender a si mesma e aos outros e promover o desenvolvimento do indivíduo para a mudança de dentro para fora.

Este processo inicia-se através da identificação das necessidades de desenvolvimento que o *coachee* levanta na primeira sessão, para criar um ambiente facilitador para que o cenário possa ser preparado pela própria pessoa. Essa comunicação é preservada pela confidencialidade, assim, criam-se estruturas sólidas para que o indivíduo possa ter novos aprendizados.

O processo tem início, meio e fim definidos pelo *coach* e o *coachee*, sendo desenvolvido em encontros semanais, quinzenais ou mensais, segundo uma metodologia já testada e aprovada para assegurar os resultados desejados, com duração de 10 a 12 sessões de 60 a 90 minutos cada que podem ser realizadas dentro ou fora da organização.

Segundo Malta (2013), o processo de *coaching* passa por algumas etapas, descritas a seguir:

a) Identificação da situação atual: essa primeira etapa busca trazer mais compreensão sobre quem a pessoa é, para que seja capaz de esclarecer aonde se quer chegar.

b) Definição de objetivos: etapa em que há o reconhecimento das competências essenciais para alcançar os objetivos e desenvolver as metas mensuráveis, com prazo para ser realizada.

c) Intervenções técnicas: nesta etapa o *coach* se compromete a criar um ambiente favorável, para que as mudanças tragam novos comportamentos, identificação de crenças e possibilitar as tomadas de decisões mais assertivas.

d) Avaliação: essa etapa consiste na avaliação de como o processo está sendo desenvolvido, feito em conjunto pelo *coach* e *coachee*, com foco sempre no aprimoramento contínuo.

Para Mayarin (2015), o processo de *coaching* permite que o *coachee* foque naquilo que o levará a ter melhores resultados e ser capaz de definir como agir e reagir aos problemas. Com a ferramenta, o cliente pode explorar de forma positiva todos os pontos que abrange sua carreira e sua vida pessoal, proporcionar maior produtividade, autossatisfação e auto-realização.

Na execução, outra contribuição importante é que a ferramenta possibilita ao indivíduo métodos que o ajudam no controle de suas atividades, que farão a diferença nos resultados, ajudando também no desenvolvimento de forma eficaz.

Empresas que contratam o trabalho de *coaches* despertam nos líderes, mais habilidade interpessoal, com agilidade nas tomadas de decisões, capacidade de análise das oportunidades e ao mesmo tempo desenvolvendo toda a equipe.

Segundo Botta (2014), o processo de *coaching* está em evidência no mercado, pois a procura cresceu muito, assim, deixa claro a sua importância tanto na vida pessoal, como na vida profissional, ajudando nas tomadas de decisões e buscando novas formas de enfrentar momentos de dificuldades em qualquer tipo de ambiente.

Esse processo faz com que as pessoas busquem algo que possa desenvolver sua capacidade de reinventar e encontrar novas respostas ao que procuram, contribuindo para que se tornem melhores no que fazem, agindo de modo eficaz e coerente com todos os tipos de situações, sempre deixando tudo bem claro em relação ao planejado.

O *coaching* também é fundamental para aqueles que querem sair da sua zona de conforto e buscar algo novo. Ele abrange todas as áreas da vida e fortalece a autoconfiança e motivação. Com todas essas características e benefícios que o processo traz, as pessoas concluem que esse tipo de método é cada vez mais importante para profissionais e pessoas que querem buscar algo novo, mais conhecimento e aprendizado em sua vida.

Segundo Toniol (2015), para auxiliá-los neste processo o *coach* e o *coachee*, fazem uso de ferramentas, técnicas e do conhecimento de várias ciências, tais como: administração, psicologia positiva, física quântica, neurologia entre outras, para que atinjam os resultados desejados em todas as áreas, ora em sua vida pessoal, afetiva, profissional, financeira e familiar.

O processo de *coaching* utiliza até 12 sessões, na qual trabalha o autoconhecimento, valores, sucessos, crenças facilitadoras e limitantes. Identifica as necessidades e problemas do

cliente, fazendo muitas perguntas relacionadas a sua história de vida. Desta maneira, o *coach* estimula o *coachee* a conseguir suas próprias respostas e pensar em possíveis soluções para seu caso. Conduz ele a atingir seu desejo, e a conquistar os resultados esperados de maneira satisfatória e rápida, com o auxílio de mais de 100 ferramentas, utilizadas de acordo com a sua necessidade.

Este método traz inúmeros benefícios como o, melhoria na qualidade de vida, mais disposição, redução do estresse, melhor gerenciamento do tempo, melhoria no relacionamento interpessoal, planejamento, visão estratégica, foco nos objetivos, aumento da flexibilidade, percepção e criatividade.

No Brasil é uma ciência nova, que traz uma visão clara de pontos específicos, demonstrando seus pontos fortes, ao mesmo tempo ajudando a desenvolver suas competências e valores, para obter autoconfiança e conseguir alcançar suas metas de modo assertivo.

6 LÍDER COACH

Ruggiero (2009), afirma que o líder *Coach* é aquele que ensina seus liderados, com o objetivo de melhorar a performance e o desenvolvimento de habilidades do grupo ou de um indivíduo, na busca de melhores resultados.

Segundo Marques (2012), o chamado Líder *Coach* tem um perfil que inspira as pessoas que estão ao seu redor e, busca através de seu profissionalismo deixar os colaboradores sempre engajados para que alavanquem melhores resultados.

O Líder *Coach* tem novas ideias e soluções, não tem medo de arriscar e procura fazer sempre mais e o melhor possível. É proativo, interage com sua equipe não apenas delegando funções, mas também trabalha em conjunto a eles para atingir os objetivos e metas em comum. Ele visa o bem-estar da equipe e da empresa, acredita na melhoria e aperfeiçoamento de qualquer tipo de processo em prol da organização.

É indispensável que o líder se aprofunde no autoconhecimento e crie um ambiente de respeito e confiança junto à equipe. A verdadeira liderança deve ser conquistada, por isso, é de grande importância que o líder entenda qual o seu papel na organização. Para que o líder *coach* conquiste os resultados esperados, ele deve primeiramente conhecer a si mesmo.

Além de conhecer o que quer, o líder *coach* consegue engajar todos da equipe no mesmo objetivo, tendo bem definido para si o que as pessoas devem alcançar, com isso, se esforça no desenvolvimento e os direciona com orientações e práticas.

Cruz (2010) afirma que na liderança *coaching* os líderes são facilitadores do processo de aprendizagem de seus liderados, os orientando de modo que possam descobrir seus próprios potenciais, ele sempre utiliza o diálogo e a prática do *feedback*.

A autora afirma ainda que o líder *coach* tem como característica direcionar seus liderados ao segmento do mesmo objetivo. Ele utiliza técnicas e métodos que buscam despertar o engajamento, reconhecimento de todos de sua equipe e, assim, desenvolver as competências e habilidades de cada um.

Para Abdallah (2013), o líder *coach* assume a responsabilidade pelo desenvolvimento e a criação de sua equipe desenvolver competências faz parte de seu dia-a-dia, direcionando o time para que tenham um aumento de performance através do reconhecimento do que cada um faz de melhor.

Para que o líder *coach* alcance seus objetivos na empresa, ele deve reconhecer as diferenças de cada um e, explorar o que há, de melhor e conhecer as capacidades e atributos de cada integrante do time, assim, obterá com o resultado uma equipe mais forte e completa.

É importante que o líder ofereça *feedbacks* constantemente, para assim aumentar o comprometimento e desenvolvimento de cada pessoa, para saber precisamente os pontos em destaque que deve ser trabalhado. Pode-se indicar com o ações do Líder *Coach*:

- a) Formação de um ambiente que melhora a performance e os resultados,
- b) Auxilia o liderado a tomar decisões e dar o melhor de si,
- c) Faz com que o liderado seja responsável pelas metas e desafios definidos para si mesmo.

É fundamental que o *coach* tenha tranquilidade e entenda o tempo certo de cada liderado, para que eles cresçam e conquistem seus resultados, portanto, o líder tem que confiar no liderado, respeitar sua capacidade e reconhecer sua total responsabilidade pelo resultado final.

A liderança *coach*, quando exercida de forma apropriada, gera ótimos resultados, estimula o capital intelectual e é um diferencial para este cenário de mudanças constantes que envolvem as organizações.

6.1 COMPETÊNCIAS DO LÍDER *COACH*

Este subcapítulo irá tratar das competências do líder *coach*, mais relevantes e destacadas pelas autoras deste trabalho de conclusão de curso.

6.1.1 Trabalho em equipe

Segundo Marques (2012), o trabalho em equipe é algo muito significativo e eficaz para as organizações, desde que, seja orientada da maneira certa. O trabalho em conjunto está na delegação de responsabilidades, onde cada colaborador pode desenvolver as tarefas que lhe foram designadas.

Liderança e trabalho em equipe estão diretamente unidos, onde o líder conduz e é o responsável pelo desenvolvimento de sua equipe com o objetivo de explorar o melhor de suas competências e conhecimento.

Algumas das vantagens em trabalhar em equipe são os resultados satisfatórios, relação construtiva e interpessoal, pois o trabalho em equipe gera melhor resultado do que quando o trabalho é realizado individualmente.

O ideal é que o líder participe e estimule a colaboração e o desenvolvimento de cada membro de sua equipe nas ações e decisões, pois, quando eles participam e contribuem com

suas ideias e opiniões, se tornam mais comprometidos e responsáveis pelas metas e objetivos da organização.

6.1.2 Desenvolvimento de pessoas

Para Girardi (2013), o processo de desenvolvimento de pessoas caracteriza-se em desenvolver as competências e ampliar o conhecimento dos indivíduos. Este processo é realizado através do treinamento: atividades sistêmicas, em curto prazo, que busca obter habilidades, atitudes e melhoria de desempenho do indivíduo; Desenvolvimento: processo com maior duração, para aperfeiçoar e capacitar ainda mais o indivíduo no desempenho de suas atividades e a educação corporativa, caracterizada pelo desenvolvimento e a educação dos colaboradores através de um centro de aprendizagem na organização.

Através deste processo é possível qualificar, aperfeiçoar e aumentar o potencial dos colaboradores de modo contínuo, assim como despertar o autoconhecimento dos mesmos. O autor ressalta ainda que, para que este processo de aprendizagem apresente resultados positivos, é importante o envolvimento dos indivíduos e da organização, pois este envolvimento proporciona conhecimento para ambas as partes, características da chamada aprendizagem organizacional, que beneficia à todos.

6.1.3 Autoconhecimento

Segundo Corrêa (2015), o autoconhecimento é definido como o conhecimento de si próprio. Quando uma pessoa se conhece melhor, ela consegue ter um controle maior em suas emoções, seja ela positiva ou não.

Por meio dele você consegue enxergar seus limites e valores, seus interesses e desejos em todas as ocasiões. Com um bom autoconhecimento, cada indivíduo é capaz de se sentir mais seguro em suas tomadas de decisões, seja no trabalho ou na vida pessoal, tornando-se assim fundamental para que cada um consiga desenvolver o amor por si próprio e assim, fortalecer sua autoestima e desenvolver suas habilidades e competências.

Para se autoconhecer é preciso analisar alguns fatores tais como: pontos fortes e fracos. Nesta fase devem ser listados os pontos fortes (qualidades e talentos) e os pontos fracos como (defeitos e características que não te agradam). Na maioria dos casos, as pessoas preferem falar dos pontos fracos por acharem que são mais fáceis de serem encontrados, mas estão enganados porque para o seu autoconhecimento fluir é preciso estar ciente de quem você real-

mente é, e assim estar em um equilíbrio para saber aproveitar os dois lados, só assim o indivíduo saberá e entenderá com o esses pontos vão ajudá-lo a investir no seu autoconhecimento.

Através desse processo de autoconhecimento consegue-se desenvolver muitas vantagens, como o deixar sua vida mais clara, identificar seus pontos fortes e fracos para que possa ser melhorado, saber encontrar suas automotivação, ou seja, se tornar uma pessoas cada vez mais evoluída em seu autoconhecimento pessoal e profissional.

6.1.4 Inteligência Emocional

Segundo Marques (2014), as pessoas que sabem lidar e reconhecer suas emoções junto com o seu comportamento têm um diferencial muito grande, pois alguns especialistas acreditam que ela seja mais importante do que o Quociente de Inteligência, chamado de (QI).

A Inteligência emocional é muito importante tanto para a vida no trabalho, como o na vida pessoal e familiar. Ela é vista como uma característica que diferencia as pessoas, elevando o seu nível de performance e controle para saber agir de acordo com a situação e o momento.

Segundo Marques (2014 apud Goleman, 1995), a inteligência emocional tem a capacidade de motivar, de identificar os próprios sentimentos e os dos outros para que assim cada um consiga gerir bem essas emoções dentro si mesmo e de tudo o que esteja envolvido. Quem abrange a essa competência consegue resultados imediatos, pois sabem como agir, como ser hábil em controlar seus sentimentos e ações. A inteligência emocional permite que as pessoas sejam mais focadas e confiantes em seus objetivos, acreditando em suas capacidades e habilidades e usando-as a seu favor, seja no ambiente de trabalho ou pessoal.

6.1.5 Comunicação

Para Dias (2016) a comunicação é uma competência essencial para aqueles que ocupam cargos de liderança, pois é responsabilidade do líder, orientar e conduzir sua equipe dentro da organização.

É de conhecimento de todo profissional, a necessidade de desenvolver esta habilidade. A boa comunicação é uma condição fundamental para uma vida melhor, um trabalho melhor e mais produtivo. Além disso, cabe ao líder estimular, direcionar, motivar e identificar as habilidades de cada subordinado, para trazer um melhor resultado para a empresa e para o grupo.

O desenvolvimento da comunicação permite ao líder descobrir outras habilidades co-

mo comunicar-se com mais clareza, assertividade e aperfeiçoar a escuta dentro da organização. Para desenvolver esta habilidade é necessário conhecer os aspectos básicos de cada função, treinar o tom de voz, aprender a ouvir, e manter sempre a calma e serenidade.

Com a implementação desta medida, a empresa terá como resultado a redução dos ruídos de comunicação que poderia existir e ter um fluxo de trabalho assertivo.

6.1.6 *Feedback*

Medeiros (2010) relata que *feedback* significa dar retorno. *Feedback* é um modo de avaliação eficaz que leva a pessoa a repensar na maneira como conduz seu trabalho, este termo é muito conhecido no ambiente empresarial, sendo aplicado na equipe uma vez ao ano, quando os gestores fazem a Avaliação de Desempenho com os colaboradores (momento em que é alinhado as expectativas de trabalho e ambas as partes envolvidas).

Entretanto, o uso correto do *feedback* deve ser contínuo nas atividades do líder, para um melhor desenvolvimento das pessoas, propondo melhorias ou até mesmo ressaltando um trabalho bem feito pelo colaborador. Também é fundamental que o gestor saiba aplicar, receber e enfrentar os resultados positivos e negativos que essa prática pode apresentar.

O objetivo do *feedback* não é ameaçar ou inibir o comportamento dos colaboradores, mas sim, direcionar, discutir, alinhar determinados problemas e deixar claro o que é esperado do colaborador, ou até mesmo ressaltar alguma atitude correta ou seu bom comportamento. O *feedback* também se faz importante para manter a autoconfiança e autoestima dos colaboradores, sendo um parâmetro para identificarem se estão no caminho certo em sua atuação profissional.

É importante ressaltar que existem diversas competências que podem ser conceituadas por diferentes autores. Todas estas habilidades quando utilizadas agregam no desempenho da liderança *coaching* e, são um diferencial para o líder que está diante desta atualidade.

7 METODOLOGIA

A metodologia utilizada teve como finalidade conceituar *coaching*, seu processo, importância e benefícios diante da necessidade de desenvolver as competências necessárias para o exercício da liderança *coaching*.

As formas de pesquisas utilizadas foram quantitativas onde os resultados foram analisados e demonstrados de forma estatística, e também descritiva, pois, os fatos e problemas encontrados foram observados e registrados, sem interferência na atividade exercida pelos líderes.

O meio utilizado para coletar os dados foi a formulação de um questionário objetivo, composto por seis questões que conceituavam as seis competências, consideradas mais relevantes pelas autoras deste trabalho e, cada entrevistado deveria avaliar seu conhecimento e uso em relação às estas competências. Esta entrevista, de característica estruturada, foi aplicada presencialmente, por uma das autoras que trabalha na organização.

O questionário aplicado nos três líderes pode ser visualizado nos apêndices A, B e C, que compõem este trabalho.

A pesquisa bibliográfica utilizada constitui-se com livros, *sites*, livros digitais, revistas e artigos digitais que serviram com o apoio para a realização da presente pesquisa.

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o presente estudo nota-se o quanto é fundamental o desenvolvimento das competências dos líderes com o forma de alavancar o desempenho de suas gestões.

Em busca de minimizar a situação problema, ou seja, a deficiência de gestão com competências e aptidões necessárias para um líder, foi preciso analisar se os três líderes da organização pesquisada (uma micro empresa metalúrgica localizada na cidade de Pederneiras/SP), sendo eles: o proprietário, a gerente geral e o supervisor de produção, apresentavam as competências de um líder *coach* e se as utilizavam diariamente.

As competências avaliadas neste trabalho foram: Autoconhecimento, Inteligência Emocional, Comunicação e *feedback*, Trabalho em equipe e Desenvolvimento de pessoas. Essas competências apoiam o líder para o desenvolvimento de uma melhor gestão de pessoas.

Os resultados obtidos foram coletados por meio da aplicação de um questionário objetivo composto por seis questões alternativas, e cada uma conceituou uma competência do líder *coach*. Cada líder deveria se auto avaliar, também indicar se tinham conhecimento destas competências e se as utilizavam no desempenho de sua liderança.

No apêndice A encontra-se a auto avaliação do proprietário da organização sobre as competências e, o resultado mostra que o mesmo não apresenta inteligência emocional, falta a prática de comunicação, *feedback* e desenvolvimento de pessoas. Quando questionado sobre seu autoconhecimento o entrevistado diz se autoconhecer, mas não utiliza desta competência para desempenhar suas atividades. Também é perceptível que o trabalho em equipe nem sempre faz parte de sua gestão.

Conforme o apêndice B, as competências em inteligência emocional, o autoconhecimento, trabalhar em equipe, a prática da comunicação e *feedback*, são do conhecimento da líder que ocupa o cargo de gerência da organização, mas na maioria das respostas, a entrevistada relata não exercitar essas competências. Já o processo de desenvolvimento de pessoas não é exercido em nenhum momento em sua liderança.

Quando aplicado o questionário com o supervisor de produção, como é possível verificar no apêndice C, este líder avalia não ter inteligência emocional, não utilizar o *feedback* com sua equipe, assim como o, não promove o desenvolvimento de pessoas. Ele ainda considera auto se conhecer, mas não exercita seu autoconhecimento, do mesmo modo que percebe a importância da comunicação em seu trabalho, porém, não é colocado em prática. Quando o assunto é trabalho em equipe, o entrevistado argumenta que utiliza este método de modo satisfatório.

De modo geral percebe-se que cada líder tem conhecimento de algumas competências, de outras não, e na maioria das vezes não utiliza essas competências em suas atividades.

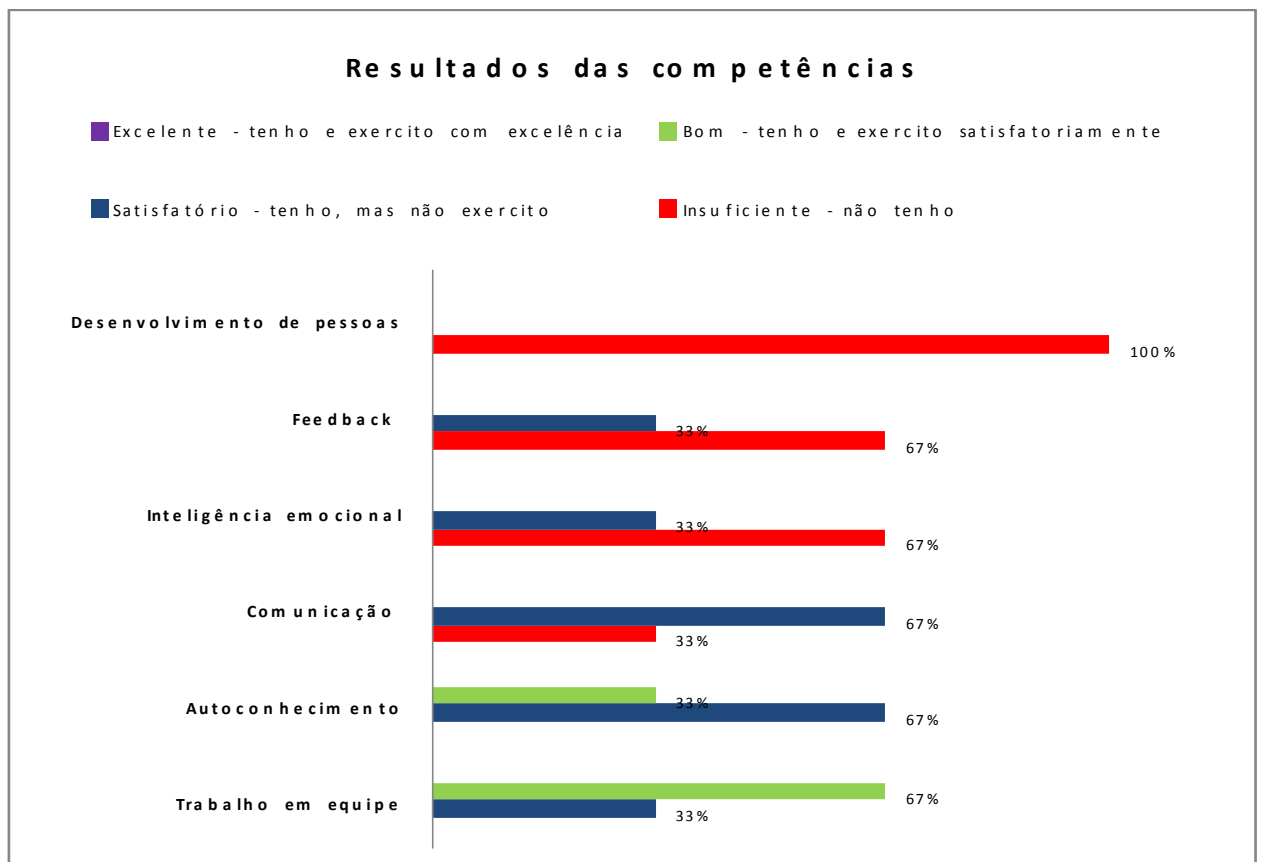
Portanto, os resultados demonstram que há lacunas (deficiências) no desempenho da gestão de cada líder e, que existe a necessidade de desenvolver algumas destas competências e outras precisam ser aprimoradas para que os mesmos aumentem suas performances.

A partir desta análise é possível apresentar o processo de *coaching* e sugerir sua aplicabilidade, através de um facilitador *coach*, como forma de preencher estas lacunas com as competências de um líder *coach*.

Utilizar a liderança *coach* e as competências deste líder é aumentar a capacidade em gerenciar pessoas com o uso de modo positivo de suas aptidões, assim como obter um diferencial competitivo.

Mediante as competências dos líderes da empresa pesquisada, o Gráfico 1, demonstra a porcentagem de cada competência avaliada.

Gráfico 1: Resultados das competências



Fonte: Elaborado pelas autoras

9 CONCLUSÃO

Por meio desta pesquisa foi possível identificar a importância do desenvolvimento dos líderes no ambiente organizacional. O líder é o elo entre os liderados e a alta administração da organização.

Anos atrás, a liderança tinha como maior característica o uso do cargo por meio da imposição e autoridade para conseguir resultados dos colaboradores. Estes colaboradores se sentiam desmotivados por seus chefes, o que interferia na produtividade e no trabalho em equipe.

O líder atual alavanca sua gestão quando faz o uso de suas competências, aptidões e habilidades para despertar em cada liderado seu potencial máximo e seu interesse em alinhar seus objetivos profissionais aos organizacionais. Portanto, o líder *coach* é o estilo de liderança que se alinha a todos estes aspectos.

Outro fato analisado, que faz parte do cenário atual também definido como o Era do Conhecimento, onde as informações estão disponíveis com maior facilidade devido às novas tecnologias e estas informações são atualizadas rapidamente, exige do líder maior flexibilidade para trabalhar com tantas mudanças e ao mesmo tempo fazer o uso do que beneficia todos os envolvidos (líder, liderados e organização).

Com estes dados e com o resultado do questionário aplicado nos líderes da organização pesquisada é possível concluir que estes líderes têm relação com o problema analisado, ou seja, apresentam lacunas no desenvolvimento de pessoas, ocasionadas pela ausência de competências em suas lideranças, o que demonstra que há a necessidade de desenvolvimento e aprimoramento de competências para que possam ter maior desempenho em suas atividades diárias.

Estes fatos também indicam que a organização pode ser impactada em sua estratégia, na projeção do seu negócio e resultar a perda de competitividade no mercado, caso não invista no desenvolvimento das lideranças.

Liderar de forma efetiva, com ferramentas de apoio para a gestão, capacitando para o atingimento dos resultados, é um diferencial para uma empresa que quer se manter no mercado.

Os resultados também deixam visível que os líderes não apresentam as competências do líder *coach*, o que indica que não podem exercer uma liderança do tipo *coaching*.

A partir dos estudos realizados sobre o processo de *coaching* e os benefícios que seu uso como ferramenta de apoio pode proporcionar, conclui-se que é possível apresentar para a

organização o processo de *coaching*, pois os resultados demonstraram que os líderes entrevistados possuem deficiências em suas competências que podem e precisam ser alavancadas. Mas a aplicação desta técnica só pode ser realizada através de um profissional de *coach*, já que esta pesquisa prioriza o conhecimento sobre o processo e sua importância e benefícios.

Para o líder que busca alavancar sua performance e obter resultados maiores em seu trabalho e desenvolver sua equipe, o processo de *coaching* é um diferencial para seu desempenho e para a organização que ele está inserido.

Deixar de ser apenas um líder e passar a utilizar as competências do líder *coach* é agregar valor à profissão com uma liderança inovadora.

Assim, sugere-se para próximas pesquisas a comparação do desempenho dos líderes e dos resultados organizacionais antes e após a aplicabilidade do processo de *coaching*.

REFERÊNCIAS

- ABDALLAH, Ariane. **Como identificar um líder coach**. ÉPOCA NEGÓCIOS, 2013. Disponível em : <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2013/09/como-identificar-um-lider-coach.html>>. Acesso em : 04 jul. 2016.
- ALBRECHT, KARL – **Um modelo de inteligência organizacional**. Revista HSM Management 44 maio-junho, 2004. Disponível em : <http://corretoresdeseguros.com.br/newnew/servicos_especiais/outrasmaterias/modelo_inteligencia_organizacional.pdf>. Acesso em : 05 jul. 2016.
- ASSAD, Nancy. **Líderes e gestores a competência na comunicação e no comportamento verbal**. Catho, 2011. Disponível em : <<http://www.catho.br/carreira-sucesso/colunistas/nancy-assad/lideres-e-gestores-a-competencia-na-comunicacao-e-no-comportamento-verbal>>. Acesso em : 04 set. 2016
- BERGAMIN, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. Disponível em : <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0OsyWcpQvkJ:bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/38274/36989+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=BR>>. Acesso em : 11 jul. 2016.
- BOTTA, Tania. **A importância do coaching na formação da carreira**. Revista Melhor, 2014. Disponível em : <<http://www.revistamelhor.com.br/a-importancia-do-coaching-na-formacao-da-carreira/>>. Acesso em : 13 jul. 2016
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Editora Campus, 2000.
- CLARO, MARCELA. **Os Segredos do Líder Coach: Quatro chaves para liderar pessoas e obter resultados extraordinários**. Editora Trevisan, 2013.
- CORREA, Eduardo. **Autoconhecimento: quem é você?** 2015. Disponível em : <<http://coacheduardocorrea.com.br/blog/autoconhecimento-quem-e-voce/#>>. Acesso em : 03 set. 2016
- CRUZ, ANA PAULA S. **Estilo coaching de liderança**. Administradores - O portal da Administração, 2010. Disponível em : <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilo-coaching-de-lideranca/44896/>>. Acesso em : 07 jul. 2016.
- FERREIRA, Douglas. **História do Coaching**. Disponível em : <<https://coachingsp.wordpress.com/2011/07/14/historia-do-coaching/>>. Acesso em : 06 jul. 2016.
- GIRARDI, Dante Marciano. **O compartilhamento dos processos de recursos humanos: um a Contribuição para a Gestão do Conhecimento Organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2013. Disponível em : <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Dante-Girardi.pdf>>. Acesso em : 03 set. 2016
- HUNTER, JAMES C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. Editora Sextante, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Motivação no trabalho em equipe**. Disponível em : <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/motivacao-trabalho-em-equipe/#>>. Acesso em : 15 ago. 2016

----- . **Inteligência emocional: Use a seu favor**. Disponível em : <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/inteligencia-em-ocional-favor/#>>. Acesso em : 02 set. 2016

MARQUES, José R. **LeaderCoach: Coaching com o filosofia de vida**. 1ª edição. Editora Ser Mais, 2012.

MENDES, Ricardo. **Gestão por competências: O que é? Por que utilizar**. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, 2013. Disponível em : <<http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/gestao-por-competencias-o-que-e/>>. Acesso em : 15 ago. 2016

NOVAES, Dany. **Gestão por competências**. RH PORTAL. Disponível em : <<http://www.rhportal.com.br/artigos/rh/gestao-por-competencias>> Acesso em : 04 set. 2016

OLIVEIRA, Edson M. **Coaching: Manual do cliente 2006**. Disponível em : <www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000> Acesso em : 14 jul. 2016.

PRATES, Wladimir Ribeiro. **Gestão por competências**. ADMIN CONCURSOS, 2014. Disponível em : <<http://www.adminconcursos.com.br/2014/06/gestao-por-competencias.html>>. Acesso em : 11 set. 2016

RH.com.br. Disponível em : <http://www.rh.com.br/portal/lideraca/entrevista/3893/liderar-na-era-do-conhecimento.html> Acesso em : 26 mai. 2016.

----- . Disponível em : <http://www.rh.com.br/portal/lideranca/blog_alberto_ruggiero/6379/lideranca-coach-construindo-equipes-poderosas.html> Acesso em : 05 jul. 2016.

----- . Disponível em : <<http://www.rh.com.br/portal/desenvolvimento/artigo/9060/algumas-consideracoes-sobre-o-processo-de-coaching.html>> Acesso em : 12 jul. 2016

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão de Conhecimento, 2009. Disponível em : <<http://www.sbgc.br/sbgc/papers-artigos-era-do-conhecimento-um-novo-olhar-sobre-lideranca>>. Acesso em : 13 jul. 2016.

SLAC – Sociedade Latina Americana de Coaching, 2013. Disponível em : <<http://www.slacoaching.com.br/o-que-e-coaching>>. Acesso em : 02 jul. 2016.

SOCIAIS E HUMANAS, 2000. Disponível em : <<http://www.periodicos.ufsm.br/sociaishumanas/article/view/1194/708>> Acesso em 26 mai. 2016.

TB COACHING, 2014. Disponível em : <<http://www.tbcoaching.com.br/ver/coaching>>. Acesso em : 04 jul. 2016.

TONIOL, Telma. **Coaching, a arte de gerir competencias**. Publicado em: REVISTA ATENÇÃO. Ano XXXIII, nº 376, Agosto / 2015, p 34-35.

VILAÇA, Débora B. G. O.; ARAÚJO, Anna C. **A influência da gestão do conhecimento na liderança**. Universidade Estadual da Paraíba, 2013. Disponível em : <www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00467_PCN34760.pdf>. Acesso em : 02 jul. 2016.

A P Ê N D I C E

APÊNDICE A

Questionário aplicado ao proprietário da empresa

1-Inteligência emocional é a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos, e de gerir bem as emoções dentro de nós e nossos relacionamentos. A través desse conceito pode-se dizer que o seu grau de inteligência emocional encontra-se com o:

Insuficiente (x) não tenho

Satisfatório () tenho, mas não exercito

Bom () tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente () tenho e exercito com excelência

2- Autoconhecimento é o conhecimento de si próprio, a prática de se conhecer melhor faz com que uma pessoa tenha controle sobre suas emoções e ações. Com base nesse conceito pode-se dizer que o seu grau de autoconhecimento encontra-se com o:

Insuficiente () não tenho

Satisfatório (x) tenho, mas não exercito

Bom () tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente () tenho e exercito com excelência

3- Trabalho em equipe é quando um grupo de pessoas, trabalham unidas para resolver um problema, em busca de atingir os objetivos em comum. A través desse conceito pode-se dizer que o trabalho da sua equipe encontra-se com o:

Insuficiente () não tenho

Satisfatório () tenho, mas não exercito

Bom (x) tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente () tenho e exercito com excelência

4- Comunicação é a ação de transmitir uma informação através do emissor (pessoa que transmite) para um receptor (pessoa que interpretará a mensagem). Podendo ser esta comunicação de escrita, verbal, expressão corporal entre outras. Com base nesta definição pode-se dizer que sua comunicação com seus subordinados é:

Insuficiente não tenho

Satisfatório tenho, mas não exercito

Bom tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente tenho e exercito com excelência

5- *Feedback* é um retorno dado ao indivíduo de forma clara e objetiva sobre determinada informação ou comportamento que permite ser ajustados ou o melhoramento da *performance*. Com base neste conceito pode-se dizer que seu *feedback* é:

Insuficiente não tenho

Satisfatório tenho, mas não exercito

Bom tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente tenho e exercito com excelência

6- O Processo de Desenvolvimento de Pessoas é composto pelo treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, e tem a função de manter e ampliar a qualificação dos profissionais da organização. Com base nas informações e relacionadas ao desempenho de sua atividade, você considera:

Insuficiente não tenho

Satisfatório tenho, mas não exercito

Bom tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente tenho e exercito com excelência

A P Ê N D I C E B

Questionário aplicado à gerente da empresa

1- Inteligência emocional é a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos, e de gerir bem as emoções dentro de nós e nossos relacionamentos. Através desse conceito pode-se dizer que o seu grau de inteligência emocional encontra-se como:

Insuficiente () não tenho

Satisfatório (x) tenho, mas não exercito

Bom () tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente () tenho e exercito com excelência

2- Autoconhecimento é o conhecimento de si próprio, a prática de se conhecer melhor faz com que uma pessoa tenha controle sobre suas emoções e ações. Com base nesse conceito pode-se dizer que o seu grau de autoconhecimento encontra-se como:

Insuficiente () não tenho

Satisfatório () tenho, mas não exercito

Bom (x) tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente () tenho e exercito com excelência

3- Trabalho em equipe é quando um grupo de pessoas, trabalham unidas para resolver um problema, em busca de atingir os objetivos em comum. Através desse conceito pode-se dizer que o trabalho da sua equipe encontra-se como:

Insuficiente () não tenho

Satisfatório (x) tenho, mas não exercito

Bom () tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente () tenho e exercito com excelência

4- Comunicação é a ação de transmitir uma informação através do emissor (pessoa que transmite) para um receptor (pessoa que interpretará a mensagem). Podendo ser esta comunicação de escrita, verbal, expressão corporal entre outras. Com base nesta definição pode-se dizer que sua comunicação com seus subordinados é:

Insuficiente () não tenho

Satisfatório (x) tenho, mas não exercito

Bom () tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente () tenho e exercito com excelência

5- *Feedback* é um retorno dado ao indivíduo de forma clara e objetiva sobre determinada informação ou comportamento que permite ser ajustados ou o melhoramento da *performance*. Com base neste conceito pode-se dizer que seu *feedback* é:

Insuficiente () não tenho

Satisfatório (x) tenho, mas não exercito

Bom () tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente () tenho e exercito com excelência

6- O Processo de Desenvolvimento de Pessoas é composto pelo treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, e tem a função de manter e ampliar a qualificação dos profissionais da organização. Com base nas informações e relacionadas ao desempenho de sua atividade, você considera:

Insuficiente (x) não tenho

Satisfatório () tenho, mas não exercito

Bom () tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente () tenho e exercito com excelência

A P Ê N D I C E C

Questionário aplicado ao supervisor da empresa

1- Inteligência emocional é a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos, e de gerir bem as emoções dentro de nós e nossos relacionamentos. Através desse conceito pode-se dizer que o seu grau de inteligência emocional encontra-se com o:

Insuficiente não tenho

Satisfatório tenho, mas não exercito

Bom tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente tenho e exercito com excelência

2- Autoconhecimento é o conhecimento de si próprio, a prática de se conhecer melhor faz com que uma pessoa tenha controle sobre suas emoções e ações. Com base nesse conceito pode-se dizer que o seu grau de autoconhecimento encontra-se com o:

Insuficiente não tenho

Satisfatório tenho, mas não exercito

Bom tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente tenho e exercito com excelência

3- Trabalho em equipe é quando um grupo de pessoas, trabalham unidas para resolver um problema, em busca de atingir os objetivos em comum. Através desse conceito pode-se dizer que o trabalho da sua equipe encontra-se com o:

Insuficiente não tenho

Satisfatório tenho, mas não exercito

Bom tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente tenho e exercito com excelência

4- Comunicação é a ação de transmitir uma informação através do emissor (pessoa que transmite) para um receptor (pessoa que interpretará a mensagem). Podendo ser esta comunicação de escrita, verbal, expressão corporal entre outras. Com base nesta definição pode-se dizer que sua comunicação com seus subordinados é:

Insuficiente () não tenho

Satisfatório (x) tenho, mas não exercito

Bom () tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente () tenho e exercito com excelência

5- Feedback é um retorno dado ao indivíduo de forma clara e objetiva sobre determinada informação ou comportamento que permite ser ajustados ou o melhoramento da performance. Com base neste conceito pode-se dizer que seu feedback é:

Insuficiente (x) não tenho

Satisfatório () tenho, mas não exercito

Bom () tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente () tenho e exercito com excelência

6- O Processo de Desenvolvimento de Pessoas é composto pelo treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, e tem a função de manter e ampliar a qualificação dos profissionais da organização. Com base nas informações e relacionadas ao desempenho de sua atividade, você considera:

Insuficiente (x) não tenho

Satisfatório () tenho, mas não exercito

Bom () tenho e exercito satisfatoriamente

Excelente () tenho e exercito com excelência