

COACHING PARA LIDERES¹

ORLIRIA DE CÁSSIA DA SILVA²

Resumo: O presente artigo é um estudo de caso realizado em uma Operadora de Planos Odontológicos e tem como objetivo demonstrar que o processo de *Coaching* aplicado à liderança onde e quando forem necessários resultados mais assertivos trará maiores e melhores resultados para empresa. A pesquisa foi realizada através de entrevista com um dos diretores e dois questionários aplicados à equipe de Líderes e aos demais colaboradores da empresa. Os dados coletados são apresentados em forma descritiva, tabelas e gráficos. Os resultados demonstram que no geral líderes e liderados mantêm um bom relacionamento e buscam seu desenvolvimento pessoal e profissional. Um dos grandes desafios que os gestores vivenciam é criar, manter e liderar equipes que ofereçam resultados consistentes e diferenciados ao longo do tempo. Neste sentido o treinamento de *Coaching* auxiliará no desenvolvimento dos Líderes da empresa Uniodonto de forma mais rápida e eficiente produzindo resultados mais satisfatórios.

Palavras-chave: *Coaching*. Liderança. Competências.

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Executivo em Liderança e Gestão Organizacional, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Liderança e Gestão Organizacional.

Orientador: Prof, William de Moraes.

² Acadêmica do Curso MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional da Universidade do Sul de Santa Catarina. orliriabnu@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional construir um ambiente de trabalho humanizado, harmônico e feliz é um grande desafio para gestores e equipe de Lideres. Para que cada membro da equipe seja um profissional seja inovador, proativo, resiliente, visionário se faz necessários investimentos no seu desenvolvimento em principal da Liderança, pois são os líderes que irão conduzir suas equipes a conquistar melhores resultados. As Empresas precisam administrar de forma que a gestão estratégica de negócios, e a gestão estratégica de pessoas estejam alinhadas em torno da sua missão, visão e valores. Profissionalizar as relações de trabalho e ter uma Equipe com clareza do propósito da Empresa definindo as ações para alcançar os resultados desejados. O *Coaching* possibilita a estruturação e motivação das Equipes de trabalho, preparando-as para as mudanças organizacionais. Esta pesquisa foi buscar respostas para a aplicação do *Coaching* para a Liderança.

Para levantamento das informações foi realizada uma pesquisa teórica sobre Gestão de Pessoas, Liderança e *Coaching* aplicado para Lideres, bem como um estudo de caso com líderes e liderados da Empresa Uniodonto de Santa Catarina, uma Operadora de Planos Odontológicos, aplicando-se questionários as equipes, apresentados nas páginas a seguir.

2. GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é um ramo da administração que cuida dos colaboradores da Empresa visando motivá-los, ouvi-los, buscando o comprometimento dos mesmos com a organização em executar suas tarefas com qualidade.

Segundo Gil (2001, p.17) Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Chiavenato (1999, p.6) apresenta o seguinte conceito sobre Gestão de Pessoas:

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

O desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição dos colaboradores que a compõem. Por isso, a forma como eles estão organizados, são

estimulados e capacitados, o ambiente de trabalho e o clima organizacional afetam diretamente o seu desempenho.

Segundo Chiavenato (1999, p.7) Uma Gestão de Pessoas moderna considera fundamentais os seguintes aspectos:

- As pessoas como seres humanos: cada pessoa tem personalidade própria, história de vida, objetivos, diferentes habilidades. É importante termos a sensibilidade de tratá-las de acordo com suas características, colocando-as nos departamentos adequados aos seus conhecimentos e fornecendo treinamento para capacitá-las.
- As pessoas como elementos impulsionadores da organização: com seus talentos e aprendizados constantes renovam constantemente as organizações tornando-as competitivas.
- As pessoas como parceiros da organização: Como parceiros elas investem na organização com muita dedicação, esforço e comprometimento, na expectativa de colher retornos destes investimentos, salários, crescimento profissional, incentivos financeiros, carreiras, etc..

2.1 LIDERANÇA

Uma empresa para manter sua competitividade precisa contar com pessoas inovadoras e criativas. Pessoas capazes de desenvolver inovações aliadas com eficiência, oferecendo soluções criativas para os problemas apresentados.

A missão do Líder dentro da organização é gerir pessoas em torno do objetivo da Empresa. Influenciar as pessoas para trabalharem com entusiasmo em torno de um propósito maior. Criar um ambiente que propicie as pessoas trabalhar comprometidas em que confiam sintam-se felizes e consequentemente possam utilizar sua criatividade em prol da Empresa.

Fabossi apresenta o seguinte conceito sobre liderança:

Liderança é a habilidade de influenciar e inspirar pessoas, servindo-as com amor, caráter e integridade, para que vivam com equilíbrio e trabalhem com entusiasmo em direção a objetivos e resultados legítimos, priorizando a formação de novos líderes e a construção de um futuro melhor.

Chiavenato (2000, p.88) diz que a liderança é importante para qualquer organização humana, especialmente para empresas e qualquer departamento que a mesma possui. A liderança “é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana, e saber conduzir as pessoas, isto é liderar”.

Covey (2005) nos orienta sobre a importância da gerencia e liderança caminharem juntas para o sucesso da empresa. Pessoas tem liberdade de escolhas por isso não podem ser

gerenciadas e sim lideradas. Recursos físicos, estoque, dinheiro precisam ser controlados e gerenciados, porém as pessoas são influenciadas.

2.1.1 Competências e Habilidades do Líder

Para liderar, ou seja, influenciar as pessoas, primeiro é necessário o autoconhecimento. Ter Equilíbrio emocional, ter a visão das pessoas como um ser completo: mente corpo coração e espírito. Sobre o paradigma da pessoa completa Kretly (2016) menciona o seguinte:

O corpo simboliza suas necessidades físicas, incluindo alimentação, abrigo e vestuário. A mente representa sua necessidade intelectual de crescer e de aprender continuamente. O coração corporifica sua necessidade de relacionamentos, amizades e amor. O espírito está em sua necessidade de contribuir, de deixar um legado e de fazer a diferença. Se ignorar uma parte de si, você verá diminuir sua habilidade de ter um grande desempenho. Da mesma forma, quando você não dá atenção à pessoa como um todo, compromete sua capacidade de trabalhar e liderar. Essencialmente, todos desejamos as mesmas coisas no trabalho:

- 1) Remunere-me de forma justa (corpo)
- 2) Trate-me com humanidade (coração)
- 3) Envolve-me criativamente (mente)
- 4) Ajude-me a servir as necessidades humanas, mas com princípios (espírito)

Para Fabossi (2016) o bom líder precisa escutar as pessoas, ser empático, reconhecer seus erros, pedir desculpas. Valorizar quando as pessoas acertam, dar feedbacks positivos ou negativos com sinceridade e honestidade, honrar compromissos assumidos, assumir responsabilidade diante de um erro e o usar como oportunidade de aprendizagem, criar um ambiente de trabalho onde as pessoas possam se desenvolver, onde atuem de forma autônoma e resilientes.

Para Robbins (2015) a essência da liderança é a confiança. “Quando confiam em um líder, os funcionários estão dispostos a se expor às ações dele, confiança de que seus direitos e interesses serão preservados. É improvável que as pessoas admiram ou sigam alguém que percebam como desonesto ou que possa aproveitar delas”.

3 CONCEITOS DE COACHING

Para Matta e Victoria (2012) *coaching* é uma assessoria que pode ser aplicada em todas as áreas da vida seja pessoal ou profissional com a finalidade de potencializar os resultados desejados.

Referente o *coaching* em ambientes organizacionais, Boog e Boog (2013, p.42) diz ser uma ferramenta de alto desempenho para liderança “é uma metodologia diferente e mais profunda do que a consultoria e procura atingir resultados mais efetivos e consistentes a partir de novas formas de atuação das pessoas nas empresas”.

Para Chiavenato (2002) o *Coaching* é uma ferramenta, um instrumento gerencial que se utiliza de técnicas não diretivas para estimular o executivo a refletir sobre seu comportamento ou decisões, levando-o a escolher a melhor alternativa para uma determinada situação de trabalho. Visa orientar e otimizar o desenvolvimento da carreira executiva e o aperfeiçoamento pessoal.

O *coaching* aplicado nas organizações possibilita desenvolver cada pessoa conforme sua necessidade direcionando para os resultados desejados pelos gestores. Guzo (2016) recomenda o “*Coaching*” em todas as situações que se busque melhoria de desempenhos das pessoas em qualquer atividade que exerça.

As empresas procuram profissionais que possam agregar valor ao seu negócio, pessoas proativas, resilientes. Quando investem no desenvolvimento de seus colaboradores alcançam maiores e melhores resultados além de elevar o nível de autoestima das pessoas. Neste sentido o *Coaching* poderá apresentar excelentes resultados.

Através do processo de *coaching* novas competências surgem, tanto para o *coach* (aquele que treina e desenvolve) quanto para seu cliente, o *coachee* (aquele que é treinado passando pelo processo de desenvolvimento), não só apenas em termos de competências ou capacidades específicas, das quais um bom programa de treinamento poderia dar conta perfeitamente. *Coaching* é mais do que treinamento, o *coach* permanece com a pessoa até o momento em que ela atingir o resultado. É dar poder para que a pessoa produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados (CHIAVENATO, 2002).

Barbieri (2014, p.83) cita os vários tipos de Coachings possíveis na organização: para o desenvolvimento de habilidade, relacionado com um projeto ou tarefa específico que atualmente o cliente está desenvolvendo; para melhorar a performance, visando-se melhorar a eficácia no trabalho; para o desenvolvimento na carreira, focando uma carreira ou posição futura; para reorganizar a agenda de um executivo, o qual visa definição de prioridades que permitirá a obtenção de melhores resultados no negócio onde a pessoa atua.

O *coaching* aplicado a Liderança visa preparar melhor os líderes para o relacionamento com seus liderados criando uma maior sinergia com a equipe levando-os a obter maior e melhor desempenho potencializando os resultados da organização que atuam.

Para Barbieri (2014, p.72) o êxito do *Coaching* deve estar alinhado com a cultura da organização, o estilo de liderança, equipes, deve ser um facilitador no desenvolvimento das equipes e da organização com o objetivo de alcançar bons resultados no negócio.

3. 1 FERRAMENTAS DE COACHING

Existem diversas ferramentas que auxiliam a atividade de *Coaching*. O *Coach* fará inicialmente uma análise da situação em que será aplicada e escolherá a Ferramenta a ser utilizada visando um melhor resultado. Abaixo algumas ferramentas apresentadas por Catalão e Penim (2013).

- Autoavaliação do *Coach*;
- Roda da vida : Avaliação de Satisfação em todas as áreas da Vida;
- *Feedback* a 360º : Questões a respeito das pessoas de relacionamento do *coachee*;
- *Escuta Ativa*: trabalhado em todos os modelos centrados na comunicação interpessoal;
- *Assessment Individual*: São processos de identificação de aptidões, capacidades, talentos e/ou comportamentos dos indivíduos;
- *Yin & Yang* : uma ferramenta especialmente para Líderes de Equipes, ela promove proximidade, partilha, envolvimento e eficiência;
- *G.R.O.W*: um dos modelos mais utilizados na estruturação das sessões de *Coaching*, uma vez que facilita uma interação e desenvolvimento de forma organizada.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A Empresa estudada foi a Uniodonto de SC – Cooperativa de Trabalho Odontológico, fundada em 03 de abril de 1980, na cidade de Blumenau, a primeira no seu gênero em Santa Catarina.

Atualmente com 37 anos de mercado a Uniodonto visa prestar assistência odontológica a um custo acessível à população abrangendo toda a rede nacional com as demais singulares em outros Estados. Era apenas 20 o número de cooperados quando fundada, atualmente o número de Cooperados ultrapassa 2.500.

Para atender seus cooperados e clientes a Uniodonto possui 57 colaboradores distribuídos em 7 unidades no estado de Santa Catarina.

A Equipe de Líderes tem como principal desafio gerir as pessoas em torno de um Objetivo Comum. Um dos principais desafios vivenciados pelos gestores é constituir e manter equipes que ofereçam resultados consistentes e diferenciados ao longo do tempo. Discutir formas de assegurar a motivação, o comprometimento e o desempenho da equipe em torno dos negócios da empresa.

Para isso se faz necessário conhecer o perfil da equipe e perceber quem está num trabalho de atendimento padronizado, e quem evoluindo num desenvolvimento contínuo de aprendizagem. Usar o *feedback* e assertividade para melhorar o desempenho de cada um.

O treinamento de *Coaching* auxilia as pessoas a se desenvolverem de forma mais rápida e eficiente produzindo resultados mais satisfatórios, pois trabalha a pessoa como um todo.

A coleta de dados foi através de levantamento bibliográfico e técnicas padronizadas como entrevistas e questionários.

Segundo Gil (1999), as entrevistas podem ser classificadas em: informais, focalizadas, por pautas e formalizadas.

Os questionários são realizados sem a presença do pesquisador sendo um instrumento para coleta de dados constituída por séries ordenadas de perguntas

Foi realizada entrevista informal com um dos Diretores Executivos da Empresa. Fulano de Tal (entrevista verbal)³ lembra do início da Cooperativa quando 20 cirurgiões dentistas inclusive ele com objetivo de levar a população catarinense assistência odontológica por um preço acessível fundaram a Uniodonto de Santa Catarina. Quanto à posição atual da empresa em relação à concorrência o mesmo comentou que é importante “Acompanhar com atenção a sua atuação. Procurar melhorar sempre nossos processos a fim de tentar reduzir seu potencial de concorrência”. Sua avaliação quanto aos colaboradores da Empresa “penso que conseguimos atingir um nível muito bom com nossos colaboradores, principalmente nas lideranças. Importante prosseguir no desenvolvimento dos mesmos para manter a qualidade”. Para o diretor o papel da liderança é primordial para o desenvolvimento das equipes, bem como o seu desenvolvimento pessoal a fim de levar as equipes sempre a um maior

³ Entrevista concedida por TAL, Fulano de. Entrevista I. [mar. 2017]. Entrevistador: Orliria de Cássia da Silva. Blumenau, 2017. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A deste artigo.

comprometimento levando a empresa a atingir maiores e melhores resultados. Questionado sobre quais requisitos acha essencial para um Líder mencionou: “Deve ter atenção com todos os processos da empresa, comprometimento, ser proativo e exercer liderança”. O mesmo afirmou ser importante para empresa ter um Programa de *Coaching* para desenvolvimento e capacitação da liderança.

Aos colaboradores foram aplicados dois questionários estruturados por 16 perguntas abertas e fechadas.

Questionário 1: foi direcionado aos Líderes da Empresa e as perguntas foram visando conhecer o perfil e principais desafios encontrados pelos mesmos ao gerir equipes sempre visando melhores e maiores resultados para a empresa.

Questionário 2: aplicado aos demais colaboradores visando saber sobre seu relacionamento com seus líderes bem como quais as competências consideradas importantes para a liderança.

A Empresa está com 57 colaboradores onde 32 colaboradores responderam de forma espontânea ao questionário aplicado, sendo estes considerados a população da amostra. Os questionários foram encaminhados para os e-mails corporativos. O período para as respostas foi do dia 16 de março de 2017 a 19 de março de 2017.

Questionário 1: foi respondido por 09 líderes, os quais correspondem a 69,23% dos líderes.

Questionário 2: foi respondido por 23 dos colaboradores, os quais correspondem a 52,27% dos colaboradores.

Um dos fatores que contribuíram para que 100% dos pesquisados não respondessem ao questionário, está na não obrigatoriedade em responder ao mesmo.

A tabela abaixo apresenta, algumas informações sobre a equipe de líderes pesquisada.

Tabela 1: Líderes - Sujeitos da Pesquisa

Pesquisado	Tempo de Empresa	Tempo que exerce a liderança	Grau de escolaridade
1	8 anos	1 ano	Superior Completo
2	13 anos	6 anos	Superior Completo
3	7 anos	4 anos	Ensino Médio
4	7 anos	3 anos	Ensino Médio
5	7 anos	1 ano	Ensino Médio
6	4 anos	3 anos	Superior Completo
7	20 anos	7 anos	Ensino Médio
8	15 anos	13 anos	Ensino Médio
9	9 anos	15 anos	Pós Graduação

Fonte: elaborado pela autora

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.

A análise e interpretação de dados baseiam-se nas informações adquiridas através de entrevista e questionários formulados pelo pesquisador, em seguida foi feita uma análise do conteúdo.

5.1 A EMPRESA E O PROCESSO DE LIDERANÇA INTERNO

A empresa desde a sua constituição em 1980 preza pelo bem estar de seus colaboradores, sempre com foco na sua missão, visão e valores. Para isso o papel de Liderança é essencial para conduzir as pessoas a alcançarem os resultados almejados.

A escolha de líderes atualmente é feita por seleção interna baseada pelo tempo de empresa, conhecimento dos processos internos, bem como pelos resultados que o colaborador apresenta em seu dia a dia.

Chiavenato (2000 p.88) diz que a liderança é importante para qualquer organização humana, especialmente para empresas e qualquer departamento que a mesma possui. A liderança “é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana, e saber conduzir as pessoas, isto é liderar”.

Na busca de uma unidade de Gestão e a liderança falarem a mesma linguagem, são realizadas reuniões bimestrais na sede da empresa que fica em Blumenau. As reuniões são realizadas em dois dias, onde no primeiro dia participam diretores comerciais, vendedores, e líderes e no segundo dia a mesma ocorre somente com a liderança a fim de compartilhar

conquistas e desafios do bimestre e traçar novas estratégias para o próximo período. Nestes encontros também se busca trazer palestras e treinamentos que se façam necessários para desenvolvimento e aperfeiçoamento das equipes.

5.1.1 Análise do questionário enviado aos Líderes.

Procurando melhor conhecer a Equipe de Líderes foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas, com algumas perguntas de cunho pessoal visando melhor analisar e validar o estudo.

Os 69,23% que responderam a pesquisa são pessoas do sexo feminino. Destes 55,56% possuem ensino médio, 33,33% ensino superior completo e 11,11% são pós-graduados. A faixa etária dos líderes está apresentada no gráfico a seguir.

Figura 1: Gráfico Faixa Etária Pesquisados



Fonte: elaborado pela autora

Segundo a figura 1 o grupo de líderes da empresa é composto por sete pessoas entre 25 a 30 anos; uma pessoa entre 35 a 40 anos e 1 pessoa acima de 40 anos.

5.1.2 – Visão dos Pesquisados em relação ao processo de Liderança

A pesquisa mostrou que a maioria dos líderes tem a visão do importante papel que exerce na organização e considera como valores essenciais no desempenho de sua função:

ética, respeito, honestidade, confiança, comprometimento, sabedoria, amor, responsabilidade, sabedoria, autocritica, imparcialidade.

O cargo de liderança é desafiador, pois depende da influencia do líder o sucesso da equipe e da organização. Definição de liderança segundo Covey (2005) : “Liderar é comunicar o valor e o potencial das pessoas de forma tão clara que elas passem a reconhecê-los nelas mesmas”.

A grande maioria dos líderes informou ter recebido treinamento para exercer o cargo, porém desafios diários encontrados estão no relacionamento interpessoal. Apenas três dos entrevistados já haviam exercido papel de liderança em outras instituições isso gerou uma insegurança entre eles na melhor forma de liderar conforme mencionaram na pesquisa. As principais dificuldades ao assumir o cargo de liderança apresentadas pelos pesquisados foram: o aumento de responsabilidades; lidar com pessoas; aceitação de sua liderança pela Equipe. A pesquisada quatro explica “insegurança para lidar com os desafios pelo fato de nunca ter liderado antes. Sentia-me despreparada no sentido de lidar com pessoas, porque este é um processo delicado, pois envolve histórias de vidas e não temos uma receita pronta para lidar com sentimentos de pessoas”. Já a pesquisada nove sentiu dificuldades com colegas de trabalho com mais tempo de empresa e transição de liderada para líder.

De acordo com Chiavenato (2009) “a relação entre líderes e liderados está cada vez mais direta, igualitária e menos burocrática, cada líder deve estar preparado para solucionar problemas na medida em que aparecem e sem necessidade de recorrer à hierarquia”. No geral os líderes não encontram dificuldades em gerir suas equipes apesar dos desafios diários no convívio com pessoas e perante as mudanças constantes deste mundo moderno. Na tabela 2 , mencionamos as dificuldades encontradas pelos pesquisados ao exercer o cargo de liderança.

Tabela 2: Dificuldades ao exercer o cargo de liderança segundo os pesquisados.

Pesquisado	Dificuldades ao exercer o cargo de liderança
1	- Saber lidar com as pessoas, expressar suas ideias e se fazer entendido pelas pessoas.
2	- Número enxuto de colaboradores dificulta o trabalho como líder, prejudica o acompanhamento de processos e pessoas.
3	- Dar Feedback.
4	- Aprender como cada membro da equipe é um individuo e como lidar com cada um.

Fonte: elaborado pela Autora

Para Covey (2005) para uma liderança eficaz são necessárias quatro qualidades de liderança pessoal:

- Modelar (consciência): dar bom exemplo.
- Descobrir caminhos (visão): determinação conjunta do trajeto.
- Alinhar (disciplina): estabelecer e gerenciar sistemas para manter o rumo.
- Fortalecer (*Empowering*) (paixão): focar o talento nos resultados, não nos métodos, então sair do caminho das pessoas e ajuda-las quando isso for solicitado.

A tabela 3 apresenta as habilidades que os pesquisados consideram importantes para o líder.

Tabela 3: Habilidades que o líder deve ter segundo os pesquisados.

Pesquisado	Habilidades que o líder deve ter segundo os pesquisados
1	- Organização, autonomia, comunicação (verbal e escrita), visão, percepção, autoconfiança, flexibilidade, autoridade.
2	- Ter uma visão global da empresa, conhecer os processos, ser dinâmico, ser proativo, ser flexível, ter conhecimento sobre as normas e regulamento da empresa, ser confiável, ter a vontade de ir além, não estar acomodado.
3	- Desenvoltura, poder de persuadir sem perder a humildade, extrair o melhor do subordinado motivando-o sempre, estar atento aos gestos, saber ouvir críticas e saber criticar para uma evolução.
4	- Responsabilidade, postura, paixão, saber delegar saber ouvir, e se por no lugar do outro, e explorar o máximo de cada um.
5	- Boa comunicação, ética, disciplina, organização, dar o exemplo, responsabilidade, ser justo e imparcial.
6	- Conhecer sua equipe, responsável, poder de convicção, organizado, determinado, poder de influenciar, motivar.
7	- Visão, companheirismo, confiança e ser proativo.
8	- Deve ser visionários, proativo, saber escutar, falar olho no olho, não levar para o lado pessoal questões profissionais, não misturar amizade pessoal com profissional.
9	Saber observar, ouvir, filtrar e falar, manter a visão para o todo, disposição para a melhoria contínua, delegar, acompanhar.

Fonte: elaborado pela autora

Para Fabossi (2016) o bom líder precisa escutar as pessoas, ser empático, reconhecer seus erros, pedir desculpas. Valorizar quando as pessoas acertam, dar feedbacks positivos ou negativos com sinceridade e honestidade, honrar compromissos assumidos, assumir responsabilidade diante de um erro e o usar como oportunidade de aprendizagem, criar um ambiente de trabalho onde as pessoas possam se desenvolver, onde atuem de forma autônoma e resilientes.

No que se refere à visão do líder em como a equipe o vê em sua totalidade informaram que em sua opinião exercem uma liderança de forma positiva e em sua totalidade o grupo tem percebido a aceitação da equipe. Procuram sempre obter o *feedback* através de reuniões com suas equipes visando sempre sua evolução na forma de gerir as pessoas em torno da missão e objetivo da empresa, alinhados com o propósito da Equipe.

Para conduzir as pessoas aos resultados desejados pela organização é essencial manter as pessoas motivadas, tarefa esta desafiadora já que a motivação é individual e depende de fatores internos. Os líderes da empresa pesquisada promovem reuniões informais com abertura para exposição de novas ideias. Procuram elogiar quando são observados excelentes desempenhos, promovem cafés comemorativos em datas especiais como aniversários. A pesquisada dois destaca para as equipes os benefícios oferecidos pela empresa, cita exemplos de superação e também a flexibilidade de horários de trabalho oferecidos sempre que solicitado pelo colaborador. A pesquisada três procura valorizar o potencial de cada um, buscando a evolução da equipe. As pesquisadas no geral costumam envolver sua equipe em todos os processos da empresa demonstrando a importância de cada um dentro de cada processo e para o todo da empresa.

Com a velocidade das mudanças e o crescente aumento da concorrência é essencial para os líderes buscar novos conhecimentos. Para tornar-se líder o indivíduo deve possuir competências que o destaquem dos demais. Essas competências irão levá-lo entre outras coisas a motivar e desenvolver suas equipes. O *coaching* é um excelente caminho para o desenvolvimento pessoal e profissional, assim torna-se importante no desenvolvimento da liderança. Matta e Victoria (2012) explicam como prática, o *coaching* possui ferramentas e técnicas cientificamente comprovadas para desenvolver novos líderes e também para elevar a performance e a eficácia de líderes mais experientes.

A maioria da equipe pesquisada demonstrou ter conhecimento sobre o processo aplicado no *coaching* mencionando-o como importante para o desenvolvimento da liderança.

Na tabela abaixo relacionamos suas respostas.

Tabela 4: O uso do *coaching* no processo de liderança segundo os pesquisados

Pesquisado	O uso do <i>Coaching</i> no processo de liderança
1	- Importante porque adquirimos conhecimento para exercer nosso posto, e também levamos as nossas dificuldades e desafios para saber lidar no dia a dia.
2	- A cada etapa é possível ir além do nosso conhecimento, estar aberto a novas possibilidades, analisar o que e como estamos desempenhando a nossa função e como podemos evoluir. Sair da nossa caixa e estar aberto para novas alternativas.
3	- É uma base segura para aprender a gerir as pessoas que é o nosso maior desafio como líder.
4	- O <i>coaching</i> tem como finalidade desenvolver habilidades fundamentais para aumentar a sua própria performance e trazer maiores resultados para a sua vida e para sua carreira. O <i>coaching</i> ensina como ampliar suas realizações para alcançar metas pessoais e organizacionais, de curto e longo prazo.
5	- É mais uma entre tantas ferramentas que auxiliam o líder no dia-a-dia.
6	- Todo projeto que for voltado para estimular e acrescentar no desenvolvimento da liderança da equipe é essencial para os resultados da organização. Valorizar aquilo que já temos e/ou sabemos (acompanhar) é importante estar aberto ao novo conhecimento, e necessário.
7	- Depende muito de como será utilizado, pois já tive experiências desagradáveis com relação ao uso do <i>coaching</i> nos processos de liderança, hoje consigo fazer o meu papel de líder melhor.
8	- Não o conheço para responder prontamente.
9	- Acho importante, pois acompanha e esclarece, amplia a visão. Auxilia na direção e no alcance do desejado.

Fonte: elaborado pela autora

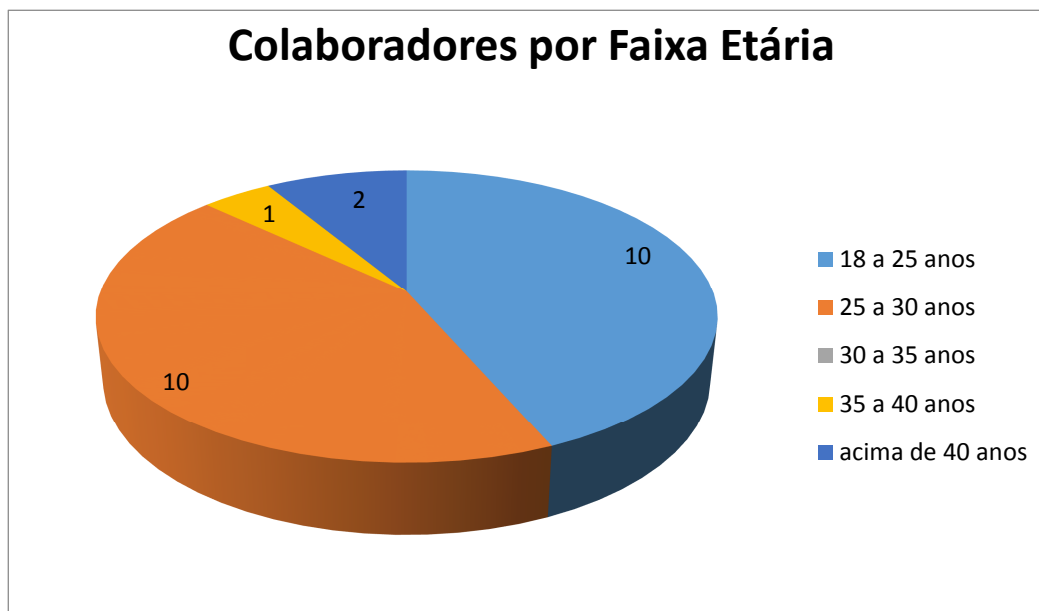
5.2.1 Análise dos questionários enviados aos colaboradores

O processo de liderança é desafiador, pois implica em habilidades em lidar com pessoas, inspirá-las a trabalhar em prol de um objetivo. Conforme Robbins (2015) “quando confiamos nas pessoas, supomos que elas vão agir com honestidade e sinceridade e também supomos que não vão se aproveitar de nós. A confiança é a essência da liderança, porque é impossível liderarmos pessoas que não acreditam em nós”.

Para melhor entender o processo de liderança dentro da empresa e de como os colaboradores se sentem em relação aos seus líderes foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas. O questionário foi respondido por 23 colaboradores nos diversos cargos existentes na empresa. Das pessoas que responderam a pesquisa 100% são do sexo

feminino, observamos que na empresa a maioria dos colaboradores são mulheres e lideradas por mulheres, também das pesquisadas sua grande maioria tem entre 18 a 30 anos conforme demonstra a figura 2, colaboradores por faixa etária.

Figura 2: Gráfico Faixa Etária Pesquisados



Fonte: elaborado pela autora

Figura 3: Gráfico colaboradores por tempo de empresa



Fonte: elaborado pela autora

Na figura 3 encontramos o número de colaboradores por tempo de empresa onde a maioria está acima de um ano na empresa o que permite um maior conhecimento de seus líderes e da organização proporcionando maior validade ao estudo. Observamos que a maioria

dos colaboradores pesquisados está em busca de conhecimento e aperfeiçoamento onde 60% estão cursando ou já concluíram o ensino superior.

A presente pesquisa buscou saber também o que os colaboradores consideram como fatores positivos e negativos da empresa. Como pontos positivos mencionaram organização, credibilidade, empresa ética e com responsabilidade social, excelente ambiente de trabalho, reconhecimento e valorização, oportunidade de crescimento ofertando cursos e treinamentos, benefícios oferecidos, relacionamento humano. Como pontos negativos citaram: Comunicação interna e externa, falta de divulgação dos planos e investimentos em propaganda, número enxuto de colaboradores, estrutura física pequena em relação ao crescimento da empresa, falta de autonomia, pouca aproximação com os cooperados, localização.

Os fatores que mais motivam os colaboradores da empresa pesquisada são: reconhecimento e valorização dos funcionários, oportunidades de crescimento, liberdade de expressão de expor ideias, ambiente harmonioso, fácil acesso a diretores e gerentes, pontualidade no pagamento, cultura da empresa e benefícios, remuneração, reuniões, disponibilidade da liderança em auxiliar esclarecendo suas dúvidas, bonificação ao atingir as metas, treinamentos contínuos.

De acordo com Bergamini (1994) um conjunto de habilidades do líder podem ser apresentadas como: confiabilidade, justiça, comportamento despretensioso, capacidade de ouvir, intuição, percepção, empatia, sensibilidade as situações, iniciativa, bom senso, flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de motivar.

Na tabela 5 são apresentadas as qualidades que os pesquisados consideram importantes para o líder.

Tabela 5: Qualidades consideradas importantes para um líder segundo os pesquisados

Pesquisado	Qualidades consideradas importantes para um líder
1	- Planejar, controlar, acompanhar, ajustar.
2	- Ser flexível, atencioso, responsável, dinâmico, saber ouvir, ser compreensivo, ser proativo, ser comunicativo, prestativo, ser visionário.
3	- Capacidade de delegar, de inspirar, de inovar.
4	- Ser comprometido com tudo, ter ética, honestidade, ter empatia, ter foco, ter atitude positiva, ter percepção.
5	- Ter amplo conhecimento da empresa e processos, buscar conhecimento contínuo, agir com profissionalismo.

Fonte: elaborado pela autora

Quanto ao relacionamento entre líder e liderados a pesquisa mostrou que a maioria considera entre bom e ótimo, uma das pesquisadas comentou “é ótimo, sempre disposta em auxiliar no que for preciso, somos uma equipe maravilhosa, muito unida, e isso é fundamental, pois através desta liderança podemos evoluir constantemente”.

Um dos grandes desafios que os líderes vivenciam é criar, manter e liderar equipes que ofereçam resultados consistentes e diferenciados ao longo do tempo. Muitas competências são necessárias, a equipe de colaboradores elencou as competências que consideram essenciais para o desempenho do líder. São elas: Responsável, ético, dinâmico, organizado, honestidade com todos os subordinados e consigo, saber trabalhar em equipe, saber ouvir, estar sempre disposto a ajudar, ser comunicativo, conectividade, versatilidade, equilíbrio, ter conhecimento e formação para desempenhar seu papel, conduzir os desafios para o aprendizado, estar atualizado, dominar seus medos, saber receber e dar feedback, ter visão de futuro, ser exemplo e dar o exemplo, ser flexível.

O relacionamento entre superiores e a equipe 60,60% respondeu ser bom e 30,40% respondeu ser excelente e 82,60% se sente reconhecido pelo trabalho que executa.

Perguntadas sobre o que esperam de seu líder as mesmas querem que possam continuar contando sempre com sua confiança, ajuda, confiança, cumplicidade, que seja mantido o bom relacionamento, que seu líder possa ser um guia para sua vida, que continue exercendo muito bem o seu papel na empresa uma das pesquisadas desejou o seguinte: “que continue sendo essa pessoa que está sempre à disposição da equipe, sendo companheira e que nos ajuda muito no nosso crescimento profissional”.

Das pesquisadas dez responderam que não mudaria nada em seu líder, doze responderam a postura relacionada na forma de se comunicar com a equipe e uma pessoa não respondeu a questão.

Todos os colaboradores pesquisados consideram ser muito importante o papel do líder dentro da organização um dos pesquisados diz que “sem um líder não tem como uma organização ser bem sucedida”. Outro pesquisado comenta “o líder que deverá situar a equipe, desenvolvê-la fazendo críticas para melhorar o desempenho de cada um, resolver os conflitos existentes, dar *feedback*, aprender e ensinar a equipe a conviver em harmonia”.

Para apresentar os resultados esperados pela equipe é essencial investir no desenvolvimento pessoal com foco na liderança, sendo o autoconhecimento fator primordial para um bom relacionamento com as pessoas. Para exercício da liderança o *coaching* é uma opção que leva a excelentes resultados. Conforme Barbieri (2014), “os líderes bem-sucedidos,

durante o *Coaching*, desenvolvem expectativas elevadas para seu trabalho e seu desempenho e fazem o mesmo com relação à performance dos seus liderados”.

6 CONCLUSÃO

O *Coaching* aplicado na liderança possibilita criar na Empresa um ambiente de trabalho humanizado, onde as pessoas possam vivenciar o IFT (Índice de Felicidade no Trabalho). A produtividade, a efetividade e a felicidade precisam caminhar juntas. Focar na solução nas saídas, nas estratégias e novas estratégias. As pessoas precisam saber o que fazer e como fazer para terem comportamentos certos com as METAS da empresa.

Através das repostas obtidas nesta pesquisa observamos que existe o interesse das equipes em buscar melhoria contínua para suas atividades e disponibilidade para treinamentos. A Equipe de líderes em sua grande maioria recebeu treinamento para liderança, mas existem muitas inseguranças na questão de relacionamento com seus liderados e desenvolvimento de suas equipes.

Em relação aos colaboradores a equipe de líderes está numa zona de conforto, pois 56% possuem ensino médio enquanto os seus liderados demonstram maior interesse no seu desenvolvimento onde 60% destes possuem formação ou estão cursando nível superior. Diante disso é necessário um programa de desenvolvimento para a Equipe de Líderes da Empresa visando maior preparo para lidar com seus liderados, buscando melhorar a sua atuação e melhor treinar a sua Equipe. De acordo com Barbieri (2014) através do *Coaching* é possível trazer aos líderes uma nova visão sobre as suas responsabilidades pelos resultados, criatividade e inovação, viabiliza um novo modelo organizacional dá um novo sentido quanto à responsabilidade pessoal, liderança e aprendizagem.

Quanto à aplicação do *Coaching* Guzo recomenda o que pode e deve ser aplicado em:

- Questões técnicas e operacionais: melhorar a forma de trabalho para melhorar o desempenho e resultado das atividades;
- Questões administrativas: melhorar a coordenação de equipes / pessoas sob sua responsabilidade e desenvolver técnicas / habilidades gerenciais;
- Questões de relacionamento: melhorar habilidades de relacionamento com as pessoas em todos os níveis hierárquicos da empresa;
- Questões comportamentais: revisar os conceitos próprios de relacionamento e redefinir novos tipos de abordagens de relacionamento com pessoas;
- Questões de mudança: se preparar para mudanças de área, chefia estrutura, país, dentre outras;
- Questões de desenvolvimento: se preparar para novos desafios na carreira;

Diante dos resultados da pesquisa e das expectativas dos liderados em relação aos seus líderes entendemos que se faz necessário para a organização um plano de ação voltada para liderança buscando melhorias nos processos internos e no desenvolvimento das pessoas. Para elaborar o Plano de Ação utilizou-se o método **5W2H**. Segundo Gomes “a origem

atribuída a diferentes autores, que vai desde os trabalhos de Alan G. Robinson, Rudyard Kipling, Marco Fábio Quintiliano até Aristóteles, essa ferramenta baseia-se na elaboração de um questionário formado por sete perguntas: O quê (*What*); Porque (*Why*); Quem (*Who*); Quanto (*How much*); como (*How*); Quando (*When*); Onde (*Where*)”. A tabela 6 sugere um plano de ação para desenvolvimento de Líderes e demais colaboradores da Uniodonto de Santa Catarina.

Tabela 6: Plano de Ação para Desenvolvimento de Colaboradores da Empresa Uniodonto de Santa Catarina

PLANO DE AÇÃO	
O que fazer?	- Fornecer Cursos: de Liderança/<i>Coaching</i>, Comunicação/atendimento ao cliente; - Fornecer treinamentos sobre processos internos; - Fornecer <i>Feedback</i>;
Como fazer?	- Através de treinamentos realizados na empresa; entrevistas individuais; reuniões.
Por que fazer?	- Aprimorar as competências dos Líderes; - Aumentar o desempenho e eficácia das Equipes, aprimorar comunicação interna e externa e gerar maior satisfação aos clientes; Aumentar a qualidade dos processos executados; - Proporcionar aos colaboradores oportunidades de crescimento;
Quem?	- Gerentes/líderes da empresa; Colaboradores em geral;
Quando?	- <i>Coaching</i> para Líderes será decidido após entrevista com profissional responsável pelo <i>Coaching</i>; - Cursos para colaboradores um por semestre; - Treinamentos processos internos, sempre que for constatada necessidade a ser definida pelos líderes com no mínimo uma reciclagem dos processos por ano; - <i>Feedback</i> individual a cada trimestre; - Reuniões Administrativas e de liderança mensais;
Onde?	- <i>Coaching</i> e treinamentos na sede da empresa; - Treinamentos de processos internos na Sede e Regionais; - Reuniões feitas pelos Líderes com suas Equipes nas Regionais; - Reuniões da Liderança na sede da empresa;
Metas	- Implantar o processo de <i>Coaching</i> para os colaboradores; - Desenvolver as competências dos colaboradores visando melhores resultados; - Aumentar a qualidade dos processos realizados reduzindo erros e retrabalho; - Surpreender os clientes com um atendimento diferenciado;

Fonte: Elaborado pela autora

REFERÊNCIAS

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: O talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGAMINI, Cecília Wihitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

CATALÃO, João Alberto; PENIM, Ana Teresa. **Ferramentas de Coaching**. 7. ed. Atualizada. Rio de Janeiro: Lidel, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 9-10.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração/edição compacta**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

COVEY, Stephen R. **O 8 Hábito: Da Eficácia à Grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FABOSSI, Marco. **Coração de Líder: A Essência do Lider-Coach**. Disponível em: <http://www.coraçãodelider.com.br/Trechos-do-Livro-Coracao-de-Lider-3aEdicao>. Acesso em 11 nov. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p.

GUZO, Paulo. **“Coaching” quando aplicar?** Guzo Consultoria. 2010. Disponível em: <http://www.guzoconsultoria.com.br/?p=892>. Acesso em 11 nov. 2016.

KRETLY, Paulo. **Paradigma da Pessoa Completa**. Disponível em: <http://paulokretly.blogspot.com.br/2009/08/paradigma-da-pessoa-completa>. Acesso em 14 nov. 2016.

MATTA, Villela da; VICTORIA, Flora. **Personal & Professional Coaching: Livro de Metodologia**. Rio de Janeiro: Publit, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Lidere & Inspire: A verdade sobre gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2015.

GOMES, Luciano. **5W2H: Ferramenta para a elaboração de Planos de Ação**. Disponível em: <http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/>. Acesso em 06 set. 2017.

APÊNDICE- A

ENTREVISTA

Entrevista realizada com Diretor da Empresa Estudada. A mesma foi realizada pessoalmente nas dependências da Empresa.

Perguntas e repostas:

1) A Uniodonto de Santa Catarina é uma Cooperativa. Como se iniciou esta Cooperativa? Quem são os Fundadores?

Resposta: Um dos Diretores iniciou um movimento para constituir a primeira Cooperativa de Serviços odontológicos do Estado de Santa Catarina. Éramos vinte Cirurgiões Dentistas, nos reunimos algumas vezes até que em 03 de abril de 1980 iniciamos nossas atividades.

2) Qual foi o objetivo da criação de uma cooperativa?

Resposta: A finalidade é de prestar assistência odontológica a um custo acessível e ao alcance da população, dentro da realidade brasileira.

3) A Uniodonto possui quantos cooperados?

Resposta: Atualmente entre cooperados ativos e não ativos possuímos 2.500 cooperados.

4) Qual a posição da Empresa em relação aos seus concorrentes?

Resposta: Acompanhar com atenção sua atuação. Procurar melhorar sempre nossos processos a fim de tentar reduzir seu potencial de concorrência.

5) Qual sua avaliação sobre os colaboradores da Empresa?

Resposta: Colaboradores da Empresa: penso que conseguimos atingir um nível muito bom com nossos colaboradores, principalmente nas lideranças. Importante prosseguir no desenvolvimento dos mesmos para manter a qualidade.

6) O que o Senhor espera dos colaboradores e em Especial dos Líderes?

Resposta: Espero contar com seu comprometimento e interesse no desenvolvimento pessoal, a fim de melhorar sempre sua atuação e consequentemente os resultados da empresa.

7) Em sua opinião quais os requisitos essenciais para um Líder?

Resposta: Deve ter atenção com todos os processos da empresa, comprometimento, ser pró-ativo e exercer liderança.

8) No seu ponto de vista um Programa de Coaching seria importante para o desenvolvimento da Liderança?

Resposta: Sim. O desenvolvimento e capacitação humana é muito necessária.

GLOSSÁRIO

Assesment: “avaliações e perfis para autoconhecimento, autoexploração e autoentendimento. Levantamento da situação atual”. (MATA E VICTORIA, 2012). (66) .

Feedback: “o *feedback* é um elemento intrínseco ao processo de comunicação, amplamente trabalhado pelas diversas teorias da comunicação”. (CATALÃO E PENIN, 2013. (69).

G.R.O.W- “ é um método utilizado na estruturação das sessões de Coaching onde: **Goal**: estabelecimento de um destino onde o Cliente quer chegar; **Reality** : Identificação do “sitio” em que o Cliente se encontra e de onde parte; **Options**: Exploração dos caminhos possíveis e meios que o Cliente irá utilizar para conseguir chegar ao destino definido; **What/Wrap Up**: Garantia de que o Cliente está preparado e comprometido para enfrentar a caminhada e os eventuais obstáculos com que irá se deparar, através de um plano de ação’. (CATALÃO E PENIN, 2013. (123) .

Yin & Yang: “é uma ferramenta especialmente vocacionada para lideres de equipes com competências em *Coaching*. Ela promove: proximidade, partilha, envolvimento e eficiência”. (CATALÃO E PENIN, 2013. (187).