

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

SIMONE GIANETTI BUTHIERRE

BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DE COACHING COMO FERRAMENTA PARA
DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NAS EMPRESAS.

Orientadora: Profa. Me. Ana Lucia Marcondes

Botucatu-SP
2017

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

SIMONE GIANETTI BUTHIERRE

BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DE COACHING COMO FERRAMENTA PARA
DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NAS EMPRESAS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
FATEC - Faculdade de Tecnologia de
Botucatu, para obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof.^a Me Ana Lúcia Marcondes

Data: ____/____/____

Componentes da banca:

Prof.

Prof.

Prof.

Botucatu
2017

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me dar forças e sabedoria para conseguir enfrentar as inúmeras barreiras que foram criadas no decorrer do curso.

Aos meus familiares, que durante esse período, foram capazes de compreender a minha ausência e me incentivar a concluir mais essa importante etapa de minha vida.

A minha orientadora, Professora Mestre Ana Lucia Marcondes, que chegou praticamente no final do curso, mas já demonstrando um enorme interesse em ensinar, orientar, e acima de tudo, contribuir com meu desenvolvimento pessoal e do curso de Gestão Empresarial. Agradeço pelas brilhantes observações e pela generosidade de transmitir o seu conhecimento em prol da realização desse trabalho.

A todos os professores, mediadores presenciais, em especial aos professores Edson, Vivian, Sérgio, Fernanda De Pieri e Paulo André, que tiveram uma participação fundamental no aprendizado e incentivo ao grupo. Vocês, com certeza, foram responsáveis por evitar que muitos de nós desistíssemos ao longo do caminho.

A coordenadora do curso, Professora Leticia Negrisoli, que também nos foi apresentada praticamente no último semestre, mas contribuiu muito com nosso crescimento e formação.

Aos amigos e colegas de trabalho Andreia Trevisani e João Lopez pela imensa contribuição através das discussões sobre o tema e pelo incentivo.

Ao Doutor Tiago Oliveira, CEO e Fundador do Novo Tempo – Desenvolvimento Humano, por me apresentar ao tema com tanta maestria. Seu sucesso, com certeza, é apenas uma consequência de tudo de bom que seu trabalho é capaz de proporcionar à vida das pessoas.

A todos os colegas de sala de aula, que de alguma forma contribuíram com a minha formação. Em especial, aos amigos que adquiri ao longo do curso e que foram essenciais para o desenvolvimento e conclusão deste curso. Aline, Ana, Davi, Elaine, Fernando, Hugo, Maria, Sonia, Mariana, Diego, Dolara, Alex, Bianca, Paula, Denise, Rogério, Débora, vocês são as melhores lembranças que levarei dessa etapa da minha vida. Cada um de vocês tem uma participação significativa na conquista desse diploma.

Enfim, agradeço a todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a conclusão dessa etapa tão importante da minha vida.

RESUMO

As atualizações constantes, ocasionadas pela globalização, aumentam a competitividade das grandes organizações e as obrigam a desenvolver novas habilidades e atitudes para se diferenciar da concorrência. Entre as várias medidas adotadas para garantir a sobrevivência no mercado competitivo, o foco nas pessoas passou a ser essencial. Diante disso, surge um estudo que avalia a liderança exercida através do processo de *coaching*, uma ferramenta de gestão, capaz de contribuir no desenvolvimento de competências comportamentais e operacionais dos liderados.

O *Coaching* surge como uma ferramenta primordial para o treinamento e desenvolvimento de competências interpessoais no mundo corporativo. É um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar a outra a atingir um determinado resultado, seja ele o de adquirir competências e/ou produzir uma mudança específica. Tem sido muito difundido nas grandes empresas, pois possibilita formação de equipes de alto desempenho, que atuam em função dos resultados esperados e se ajustam às exigências do mercado.

Palavras-chave: Liderança. *Coaching*. Ferramenta. Eneagrama

ABSTRACT

The constant updates caused by globalization increase the competitiveness of large organizations and force them to develop new skills and attitudes in order to be different from the competition. Among the various actions taken to guarantee the survival, in the competitive market, the focus on people became essential. Therefore, arise a study that evaluates the leadership that the coaching process exerts, a management tool, which is able to contribute with the development of behavioral and operational skills of the led people.

Coaching emerges as a key tool for training and developing interpersonal skills in the corporate world. It is a relationship in which one person commits to support the other to achieve a certain result, that can be to acquire competences and / or produce a specific change. It has been very widespread in large companies, since it allows the formation of high performance teams, which act on the expected results and adjust to the market demands.

Key-words: Leadership. Coaching. Tools. Eneagrama

LISTA DE FIGURAS

Figura		Página
1	Organograma grupo 1.....	17
2	Organograma grupo 2.....	19
3	Resultado da tipologia das equipes.	20

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	Página
1 Resultados Pesquisa de Clima Anual Liderança A e B.....	21
2 Resultados Pesquisa de Clima Anual Liderança X e Z.....	21

LISTA DE ANEXOS

Anexo	Página
1 Questionário aplicado a liderança.....	25
2 Questionário aplicado aos empregados.....	26
3 Diretrizes para autores.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos.....	9
1.2 Justificativas	9
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	10
2.1 Liderança	10
<i>2.1.1 Teorias dos traços da personalidade</i>	<i>11</i>
<i>2.1.2 Teoria dos estilos de liderança comportamental</i>	<i>11</i>
2.2 Coaching.....	12
2.3 Neurocoaching	14
2.4 Eneagrama	15
3 MATERIAL E MÉTODOS	16
3.1 Métodos.....	16
3.2 Estudo de caso.....	16
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	19
5 CONCLUSÃO.....	22
REFERÊNCIAS.....	23
ANEXO 1.....	25
ANEXO 2.....	26
ANEXO 3.....	27

1 INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos em um mundo cada vez mais globalizado, onde a conquista e principalmente a manutenção de novos clientes se torna cada dia mais difícil. Por esse motivo, o mercado torna-se cada dia mais exigente e busca profissionais cada vez mais qualificados para liderar suas equipes na busca de resultados positivos.

O termo, proveniente do inglês, tem origem no mundo dos esportes e designa o papel de professor, o “técnico”. *Coaching* é um exercício refinado de liderança. Os *coaches* ganham uma escola prática de liderança e autoconhecimento. Para as equipes, o benefício do processo de *coaching* é um clima de maior confiança e cooperação, aumentando o nível de satisfação no trabalho (PORCHÉ; NIEDERER, 2002).

Diante disso, o *Coaching* torna-se uma ferramenta muito útil para as empresas que desejam líderes diferenciados, capazes de extrair o melhor de cada membro de sua equipe e proporcionar assim, melhores resultados para a empresa como um todo. Empresas que investem em pessoas, com certeza, terão mais facilidade para reduzir os custos de seus processos e aumentar sua produtividade, pois pessoas motivadas e satisfeitas produzem muito mais e melhor.

O *coaching* tem sido muito difundido nas grandes empresas, pois possibilita formação de equipes de alto desempenho, que atuam em função dos resultados esperados e se ajustam às exigências do mercado.

1.1 Objetivos

O presente estudo teve por objetivo realizar a avaliação da utilização do *coaching* como ferramenta para o desenvolvimento da liderança em grandes empresas, considerando a gestão de equipes e seu desenvolvimento, com a finalidade de proporcionar elevação da produtividade e satisfação dos liderados.

1.2 Justificativas

O trabalho justificou-se por se tratar de uma modalidade de desenvolvimento de pessoas em alta e com grandes promessas de sucesso, se utilizada por líderes, no desenvolvimento de suas equipes. A aplicação dessa ferramenta pode melhorar o rendimento

dos indivíduos, tornando-os profissionais mais qualificados e aptos a encarar o mercado cada vez mais exigente.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Liderança

De acordo com Soto (2002) a palavra liderança está associada à função de líder, que significa capacidade de liderar, na forma de dominação firmada no prestígio pessoal e acolhida pelos dirigidos. O conceito de líder se refere a um processo que motiva as pessoas a colaborarem na direção dos seus objetivos.

Os primeiros estudos relativos à liderança ocorreram antes mesmo da época da burguesia, pois nesse período já ocorria o controle de grupos direcionados à execução de certas tarefas. Suas práticas ocorriam em sistemas não capitalistas e surtiam em grandes resultados.

No século XVIII, com o surgimento do capitalismo e com o advento da Revolução Industrial, essas práticas foram reforçadas, irrompendo-se numa dinâmica própria de constantes buscas de aumento de capital investido. Os grupos começaram a se reunir e foram sentindo uma necessidade muito grande de uma coordenação, que organizasse as operações, priorizasse ações e delegasse responsabilidades (JORDÃO, 2004).

Na visão de Jordão (2004) a verdadeira liderança fundamenta-se em propósitos, visão e valores, portanto não é uma qualidade que possa ser racionada ou controlada. Os líderes têm como missão guiar a organização e desenvolver outros líderes. Buscando isso, o líder se destaca, acima de tudo, influenciando as pessoas.

A liderança sempre existiu e ao defini-la verifica-se que está ligada a um fenômeno grupal, consiste em uma influência exercida intencionalmente por parte do indivíduo que lidera sobre as outras pessoas. O processo de liderança tem mão dupla. Não abrange apenas o cargo do líder, necessita da cooperação das pessoas, e o objetivo final só se concretizará se as ações pretendidas pelo líder forem assimiladas e correspondidas pelos subordinados (BENNIS, 2004).

Crainer (2000) divide as escolas de pensamento sobre liderança nas categorias: Teoria dos traços da personalidade e Teoria dos estilos de liderança comportamental.

2.1.1 Teoria dos traços da personalidade

A primeira sistematização dos estudos sobre liderança, hoje conhecida como enfoque ou Teoria dos Traços, defende que a posse de certos traços de caráter e de personalidade permitiria a certos homens, acesso ao poder. Dessa maneira, julgava-se ser possível descobrir traços de personalidade universais nos líderes que se diferenciavam dos não líderes. Segundo esta teoria, líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que distinguem das demais pessoas (CHIAVENATO, 2000).

O enfoque dos traços da personalidade teve predomínio até a década de quarenta, tendo como grandes colaboradores para o seu êxito as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos que tiveram grande destaque a partir de 1920 até 1950 (BERGAMINI, 1994).

2.1.2 Teoria dos estilos de liderança comportamental

Essa teoria estuda a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, ou seja, são estudadas as maneiras pelas quais o líder norteia sua conduta. Diz respeito ao que o líder faz, bem como o seu estilo de comportamento para liderar.

Segundo Robbins (2002) esta teoria provém diretamente da Escola de Relações Humanas e inclui como integrantes todos os indivíduos que dela recebem incentivos e que trazem contribuições para a sobrevivência da organização.

De acordo com Ramos (2004), Chiavenato (2003) e Asanome (2001) os três estilos de liderança que segundo eles definem o comportamento dos líderes em relação a seus subordinados são:

- Estilo Autocrático - representa aquele líder próprio de ambientes de trabalho repressivos, onde a centralização da autoridade e as tomadas de decisões unilaterais acontecem, ignorando totalmente a opinião ou o desejo do funcionário. Esse tipo de liderança pode ser usado com empregados novos e que ainda não foram treinados, que desconheçam as tarefas que vão executar, ou quais procedimentos vão seguir; ou quando da realização de uma supervisão efetiva, só possa ser proporcionada por ordens detalhadas; para empregados que não respondem a qualquer outro tipo de liderança; e quando o poder de um gerente é desafiado por um empregado (CHIAVENATO, 2003).

- Estilo Democrático - onde o grau de controle exercido sobre os liderados é menor. Os relacionamentos face a face tendem a ser mais frequentes. O liderado, por sua vez, goza de um espaço confortável para atuar, desde que não ameace a autoridade, experiência, prestígio e conhecimento dos que ocupam posição de liderança. As normas, regras e procedimentos normais são reduzidos, isso libera o líder da necessidade de exercer um controle maior sobre o liderado, uma vez que esse tem consciência dos limites tolerados pelo contexto social (RAMOS, 2004).

- Estilo Liberal - é completamente inverso ao autocrático, uma vez que ocorre liberdade absoluta para as decisões grupais ou individuais, com uma pequena participação do líder. A definição das tarefas é realizada pelo próprio grupo, porém, é importante salientar que para que esse tipo de liderança tenha êxito é imprescindível possuir um grupo com profissionais com alto grau de maturidade e responsabilidade, uma vez que a liderança liberal proporciona liberdade, criatividade, iniciativa, fazendo com que os funcionários se sintam importantes dentro da empresa e normalmente as tarefas a serem desenvolvidas tem que ter prazo para serem entregues (CHIAVENATO, 2003).

2.2 Coaching

Existem várias versões sobre a origem do termo *coaching*, embora a terminologia em específico seja relativamente recente. As principais correntes baseiam-se na simbologia da carruagem e no treinamento esportivo. Uma primeira corrente defende que o termo *coche* foi introduzido por volta de 1500 como referência a um tipo específico de carruagem. A disseminação do termo teria ocorrido na França, alcançando, a Inglaterra e popularizando-se por toda a Europa e pela América do Norte (FERREIRA, 2008).

Uma segunda corrente, também relacionada à simbologia da carruagem, defende o surgimento da expressão *Kocsi szekér* (carruagem dos Kocs) em um vilarejo no interior da Hungria conhecido pela produção de carruagens de excelente qualidade empregadas no transporte de passageiros e correspondências. Com o passar do tempo, tal expressão teria passado a ser utilizada pelos universitários para designar os professores que mais se destacavam na orientação de seus pupilos, assumindo o sentido de ensinar – *coche*, em francês; *coach*, em inglês; *kocsi*, em húngaro (FERREIRA, 2008). Para esta corrente, na década de 1930, o conceito evoluiu para designar uma espécie de mentor individual que ajudava os estudantes a prepararem-se para os exames, inserindo-se na literatura gerencial na

década de 1950 como uma das habilidades de gerenciar e, em 1980, como disciplina (RAMOS, 2009).

Uma terceira corrente, de maior força, defende que o termo *coach* tem origem no mundo dos esportes, onde designava o papel do treinador, que tem como função apoiar alguém a atingir determinado resultado, em uma relação de comprometimento mútuo que tem como objetivo o fortalecimento da autoestima, da autoconfiança, da persistência diante dos obstáculos e, como consequência, o autodesenvolvimento (DUTRA, 2010; UZÊDA, 2008).

Atualmente, o termo *coaching* se refere a uma técnica de acompanhamento e desenvolvimento de profissionais, que pode ser feita pelo chefe imediato, visando o atingimento de objetivos pré-estabelecidos e utilizando esta metodologia como ferramenta motivacional. Sempre buscando diminuir obstáculos para um bom desempenho profissional e pessoal no planejamento de sua carreira (DINIZ, 2005).

No mesmo sentido, Ramos (2009) afirma que *coaching* é uma ferramenta motivacional de acompanhamento e desenvolvimento de profissionais, aplicada por um chefe imediato, visando o planejamento de carreira, a obtenção de objetivos pré-estabelecidos e a redução de obstáculos para o bom desempenho profissional.

O *coaching* caracteriza-se por auxiliar as pessoas a atingir seus objetivos tanto pessoais quanto profissionais. Whitmore (2006) afirma que a essência do *coaching* é liberar o potencial das pessoas para maximizar seu desempenho e ajudá-las a aprender novas formas de agir no mundo. Dessa forma, o *coaching* oferece a oportunidade de assessorar indivíduos a enfrentarem diferentes desafios em todos os níveis de sua vida e, conseqüentemente, em sua carreira.

O *coaching* surge como uma ferramenta primordial para o treinamento e desenvolvimento de competências interpessoais no mundo corporativo. A necessidade de produtividade e qualidade nos processos produtivos demandam uma preparação melhor do fator humano e maior envolvimento com a organização e conseqüentemente em uma maior satisfação do mesmo com seu trabalho (ZAHAROV, 2010).

O mercado vem, cada vez mais buscando pessoas mais qualificadas em temas específicos e com a utilização do *coaching*, o processo de transferência do conhecimento é acelerado, qualificando e referenciando ambas as partes envolvidas na atividade. “Esta metodologia é uma das melhores para crescer e fazer crescer” (BOOG, 2002).

O processo de *coaching* está voltado para a complementaridade das competências humanas, pessoais e profissionais a partir do propósito de aprender e de aprender a aprender novas formas de ver e pensar uma situação específica ou diante de contextos ainda não experienciados (WHITMORE, 2006).

2.3 Neurocoaching

O *neurocoaching* é um processo utilizado na capacitação e desenvolvimento de pessoas, objetivando aperfeiçoar seu desempenho nos papéis cotidianos que interpretamos diariamente. A principal transformação qualitativa buscada com ele é permitir que o profissional desenvolva sua percepção sobre si mesmo, sobre aqueles com quem se relaciona e sobre o contexto onde atua. A percepção ampliada e aprofundada das situações vividas favorece a análise, diagnóstico e processos decisórios do que denominamos viver (OLIVEIRA, 2016).

Ainda de acordo com Oliveira (2016), o *coachee*, isto é, o sujeito do processo de *neurocoaching*, é estimulado a reconhecer e a desenvolver suas forças, a ultrapassar resistências internas e interferências, a fortalecer sua identidade e valores e a trazer os sonhos e os objetivos para a realidade. Esse tipo de aprendizado acontece com o uso de recursos de *feedback* informacional e comportamental. Trata-se, portanto, de um processo onde o *coachee* fica exposto à descoberta e à compreensão de capacidades potenciais que ele possui, mas que não está em contato. O aprendizado através da experimentação, *feedback*, compartilhamento e análise de ações que simulam a realidade, possibilita a melhoria contínua dos resultados. O *neurocoaching* busca os resultados com a máxima qualidade e o menor desgaste possível e dinamiza as relações profissionais, pessoais e os papéis relacionados.

De acordo com Oliveira (2016), a principal diferença entre *coaching* e *neurocoaching* é que o primeiro busca orientar o *coachee* sobre a melhor maneira de atingir seus objetivos, sem se preocupar com o fator emocional, ou com os sentimentos envolvidos. Já o segundo, possui a mesma ideia do primeiro, porém, levando muito em conta o fator emocional. No *neurocoaching*, as emoções são o segredo do negócio.

2.4 Eneagrama

O eneagrama, quando entendido e compreendido, contribui para a evolução do ser humano e sua utilização no contexto empresarial, contribui para a construção de um clima organizacional mais harmonioso e saudável (ALMEIDA, 2015).

De acordo com Palmer (1998), o eneagrama é um antigo ensinamento Sufi, que descreve nove tipos diferentes de personalidade e suas inter-relações. Esse ensinamento pode nos ajudar a conhecer nosso próprio tipo e lidar com nossos problemas.

Atualmente, além de ser utilizado por terapeutas, o eneagrama vem sendo utilizado pelas empresas, buscando um ambiente mais harmônico e produtivo. É importante que o empregado se conheça e que a empresa conheça o empregado, para que juntos, consigam produzir o melhor resultado e com qualidade de vida.

Maitri (2000) descreve os nove tipos de personalidade:

Tipo 1: Tem noção muito clara do que considera certo e errado e acredita que se os outros se comportassem de acordo com esses critérios, tudo estaria bem. Considera ser o melhor e não tolera caos e desordem com facilidade, por isso, é metuculoso com a aparência e com os ambientes em que vive. Passa impressão de aspereza e decisão, muitas vezes acompanhada de limpeza e pureza.

Tipo 2: Acredita que o que mais precisa é o contato íntimo (físico ou emocional). É muito sensível às necessidades dos outros e busca atender a isso para ser amado em troca. Percebe claramente quando é rejeitado e faz tudo para ser amado e aceito e torna-se muito orgulhoso e exigente quando se sente ignorado ou esquecido.

Tipo 3: Transforma-se na imagem que os outros querem ver e dirige toda sua atenção para as atividades e realizações. Sua noção do próprio valor é determinada pelo êxito de seu desempenho. Tem dificuldade de ficar parado. Da muita importância a cumprir as tarefas que determinou e para isso, negligencia suas necessidades físicas e emocionais. Engana a si mesmo e aos outros para adequar-se à imagem que quer apresentar.

Tipo 4: Quer ser visto como uma pessoa única, original e autêntica. É extremamente sensível ao abandono e esquecimento e tende a dramatizar suas emoções, sentindo-se insatisfeito e melancólico. Tem a impressão de sofrer mais que os outros e a busca pela autenticidade o faz querer controlar a si e aos outros. Podem parecer tristes deprimidos e distantes.

Tipo 5: Sente que lhe falta conhecimento. Tende a ser um solitário, que passa muito tempo sozinho e não gosta que os outros se intrometam em sua solidão. Perseguido por uma sensação interior de pobreza parece vazio, seco e fraco. Tende a viver de maneira simples e quase nunca desperdiça sua energia e seus recursos.

Tipo 6: Sente muito medo. Assoberbado por dúvida, incerteza, indecisão e insegurança, acha que seu medo acabará se encontrar alguém que lhe dê confiança. Da a impressão de ser assustado ou desconfiado.

Tipo 7: Estilo marcado pela aparência de animação, entusiasmo e otimismo. Mapeamento e planejamento são elementos essenciais de seu processo interior. Interessa-se por várias coisas ao mesmo tempo e perde a motivação quando ficam difíceis e repetitivas. É falante e tem aparência agitada e intelectual.

Tipo 8: Acredita que a força é a solução para todos os seus problemas. Tem pouca tolerância para fraqueza e deficiência. Não se sente a vontade com sentimentos como dor e medo e tem necessidade de estar no comando. Defende fortemente aquilo que lhe parece verdade. Parece energeticamente duro e tem dificuldade de ser receptivo e aberto.

Tipo 9: É compreensivo, generoso e amoroso com os outros e quase nunca afirma as próprias vontades. Foge de conflitos e busca deixar as coisas agradáveis e confortáveis para si e para os outros. É excelente mediador. Da a impressão de ser vago, como se estivesse fora do foco.

O conhecimento dos 9 tipos de personalidade que o eneagrama apresenta, deve ser utilizado para conhecer os talentos e fragilidades de cada um e assim estabelecer formas de interação que permitam o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores de uma organização (ALMEIDA, 2015).

3 MATERIAL E MÉTODOS

3.1 Métodos

Este trabalho realizou uma análise dos resultados da amostra de líderes, que passaram a adotar o *coaching* e suas ferramentas para melhorar os resultados produzidos por suas equipes.

A análise dos resultados se deu através de entrevistas com os liderados e também de indicadores de resultados como pesquisa de clima. O trabalho foi realizado em parceria com o RH da empresa e utilizou um questionário simples, com poucas questões, visando entender o

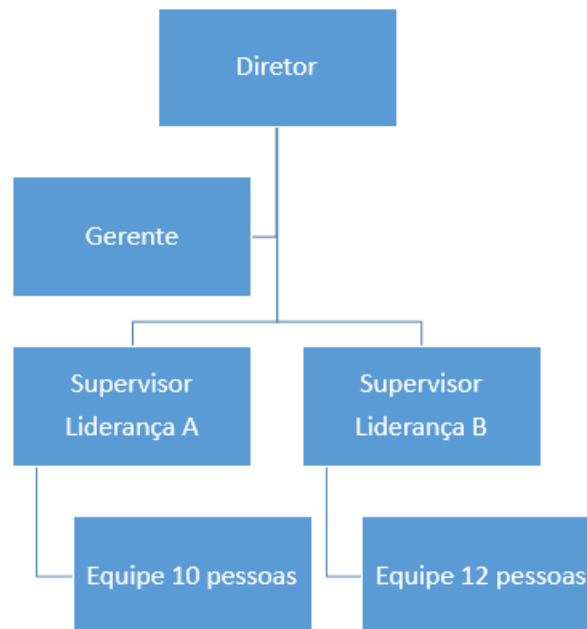
cenário macro e os principais pontos de desenvolvimento a serem trabalhados. O questionário pode ser observado nos Anexos 1 e 2.

3.2 Estudo de caso

O estudo foi realizado com base na coleta de dados, realizada em uma grande indústria da região de Botucatu – SP. Foram entrevistados dois grupos de líderes e suas equipes, sendo que um dos grupos optou por adotar o *coaching* e suas ferramentas para melhorar seus resultados e o outro grupo optou por seguir os métodos tradicionais de gestão, sem nenhum tipo de diferencial.

O primeiro grupo é composto por duas equipes: Liderança A composta de um supervisor e dez empregados e Liderança B composta de um supervisor e 12 empregados, respectivamente. Todos os envolvidos nesse grupo prestam serviços administrativos e de acordo com a estrutura hierárquica da empresa, os supervisores do grupo respondem para um gerente, que responde diretamente ao diretor da unidade fabril (Fig. 1.).

Figura 1: Organograma grupo 1.



Fonte: Autor

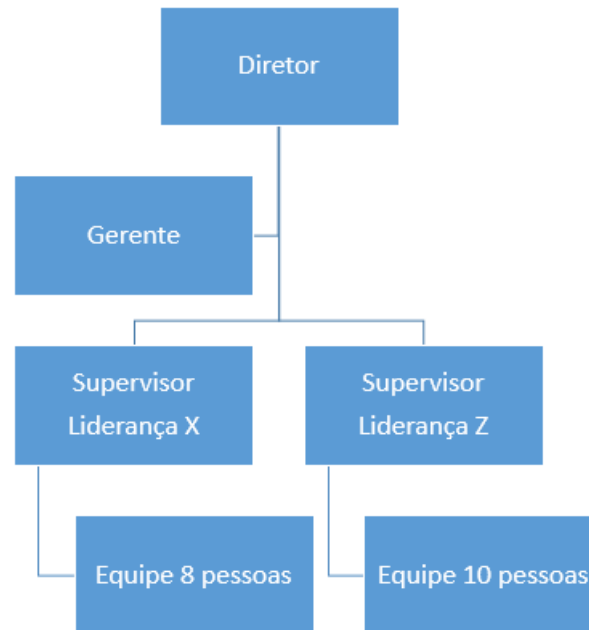
Esse grupo, há cerca de 2 anos, passou a investir em técnicas e ferramentas para desenvolver e aperfeiçoar o perfil da liderança, e com isso melhorar os resultados produzidos pelos liderados. Dentre as técnicas adotadas, estão o *Coaching*, *Neurocoaching* e uma ferramenta de análise de tipos de personalidade, denominada Eneagrama.

O papel de *coach*, profissional que aplica as técnicas de *coaching* e *neurocoaching*, foi desempenhado pelo gerente da área. Os *coachees*, aqueles que recebem as orientações do *coach*, foram os supervisores, denominados Liderança A e Liderança B. Os *coachees* foram instruídos sobre como produzir melhores resultados, no papel de líderes e também sobre como distribuir sua equipe adequadamente, de maneira que, cada profissional consiga entregar o seu melhor resultado na função que exerce. A Liderança A optou por trabalhar com técnicas de *coaching*, enquanto a liderança B optou por trabalhar com técnicas de *Neurocoaching*.

Os líderes do primeiro grupo passaram seis meses apenas recebendo as sessões de *coaching*, com a finalidade de se desenvolver e também conhecer as principais ferramentas para extrair o melhor resultado de cada liderado. Após esse período, eles foram incentivados a começar a aplicação do conteúdo adquirido em suas respectivas equipes.

Ambos optaram por iniciar o processo com a aplicação da ferramenta eneagrama, que identifica o tipo de personalidade de cada membro do grupo, bem como suas principais características. O objetivo da utilização dessa ferramenta foi identificar o tipo de personalidade de cada indivíduo do grupo e relacionar suas principais características ao tipo de função a ser exercida.

Já o segundo grupo, denominado Liderança X e Liderança Z, é também composto por duas equipes, sendo um supervisor e oito empregados e um supervisor e 10 empregados, respectivamente. Todos os envolvidos nesse grupo também prestam serviços administrativos. De acordo com a estrutura hierárquica da empresa, os supervisores do grupo respondem para um gerente, que responde diretamente ao diretor da unidade fabril (Fig. 2).

Figura 2: Organograma grupo 2

Fonte: Autor

Esse grupo, pelo mesmo período de 2 anos, se manteve sem aplicar nenhum tipo de melhoria ou trabalho de desenvolvimento, seja para os líderes ou para os liderados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diferente dos supervisores da Liderança A e Liderança B, que estão na faixa etária de 35 a 45 anos, os supervisores da Liderança X e Liderança Z estão na faixa etária de 50 a 60 anos e já exercem o cargo de gestão há, pelo menos, dez anos. Esses líderes exercem um tipo de liderança mais ultrapassado, se aproximando do estilo autocrático.

O primeiro grupo, das Lideranças A e B aplicou o eneagrama em suas respectivas equipes e o resultado pode ser observado na figura 3.

Figura 3: Resultado da tipologia das equipes.

Liderança A - 10 pessoas			Liderança B - 12 pessoas		
Tipologia	Descrição	Qtd	Tipologia	Descrição	Qtd
1	Perfeccionista	1	1	Perfeccionista	2
2	Prestativo	1	2	Prestativo	1
3	Vencedor		3	Vencedor	
4	Intenso	1	4	Intenso	1
5	Análítico	1	5	Análítico	2
6	Precavido	1	6	Precavido	1
7	Otimista	1	7	Otimista	1
8	Poderoso	2	8	Poderoso	2
9	Mediador	2	9	Mediador	2

Fonte: Autor

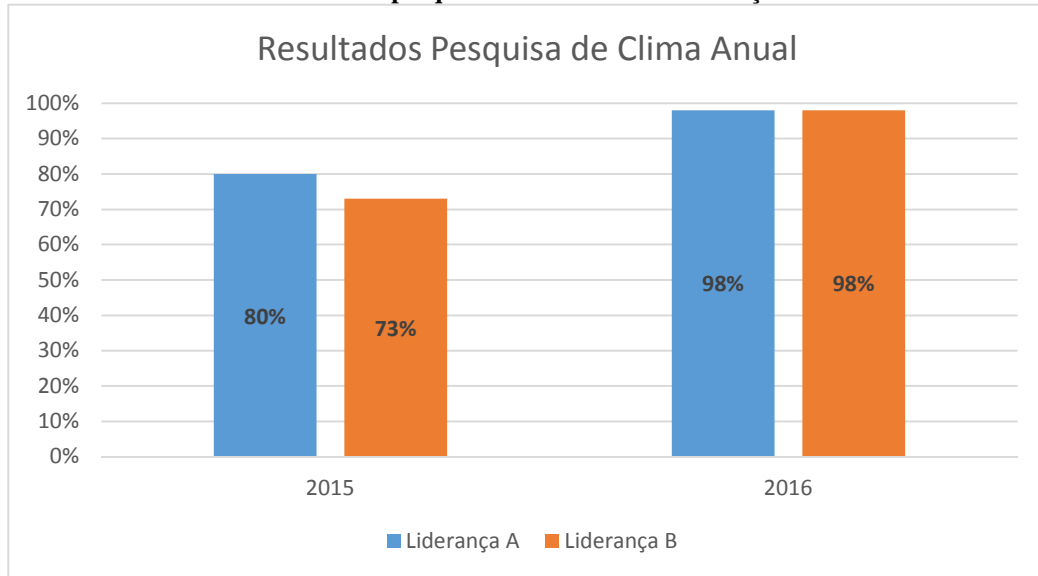
Com base nos resultados apresentados na figura 3, os gestores optaram por realizar um *job rotation*, colocando cada liderado para exercer a função que mais se relaciona com o seu tipo de personalidade. Além de conseguir resultados positivos, direcionando cada empregado para a função que mais se relaciona com sua personalidade, os líderes ainda conseguiram distribuir melhor o conhecimento na área, pois todos passaram a aprender e ensinar novas funções. Também foi possível observar uma maior integração entre o grupo, por conta dessa necessidade de conhecimento.

Os líderes também passaram a trabalhar de forma mais próxima de seus liderados, promovendo conversas quinzenais, de forma individual e semanais com o grupo. O objetivo dessas conversas foi promover uma maior integração entre líder e liderado, entre líder e equipe, e principalmente, uma maior integração entre a equipe.

Outro fator levado em consideração foi a preparação de sucessores para liderança. Cada supervisor identificou, pelo menos, dois liderados com potencial para desenvolvimento de características de liderança.

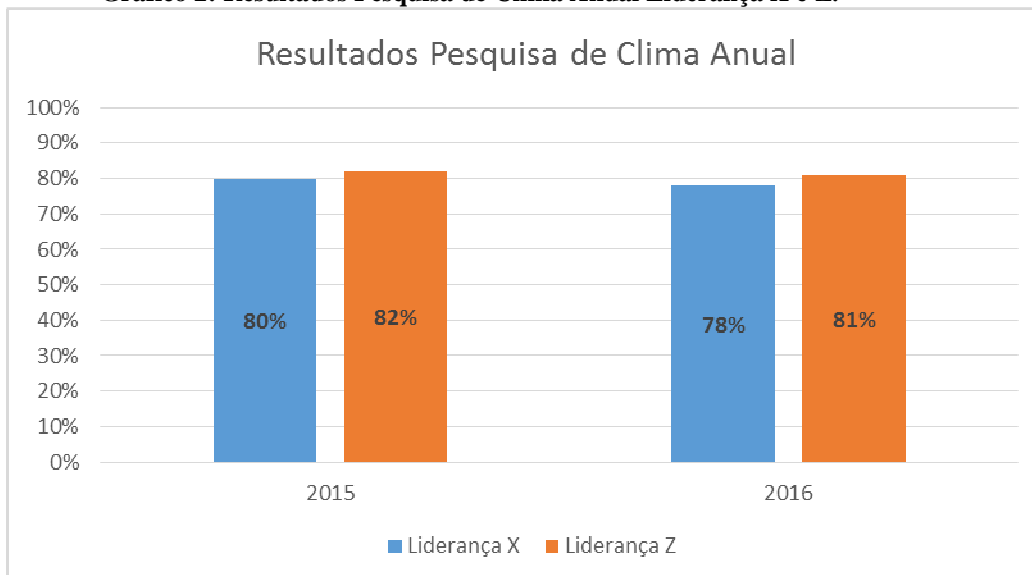
Todos os resultados conquistados, estão diretamente ligados aos pontos apresentados nos questionários de liderança e equipe e puderam ser mensurados através dos resultados das pesquisas de clima anuais.

Os gráficos 1 e 2 apresentam o percentual que cada um dos grupos atingiu nos anos de 2015 e 2016. Esse dado nos permite confirmar a efetividade das ações das lideranças A e B, através da aplicação de técnicas de *coaching*, *neurocoaching* e suas ferramentas. É possível observar no gráfico 1, a evolução das lideranças A e B, mudando de um percentual de aceitação de 80% e 73% para 98% e 98% respectivamente. Nesse gráfico, também é possível observar que, os ganhos da liderança B, utilizando a técnica do *neurocoaching*, produziu melhores resultados se comparado aos ganhos da liderança A.

Gráfico 1: Resultados da pesquisa de clima anual liderança A e B.

Fonte: Autor

Já o grupo dois, das lideranças X e Z, não aplicou nenhum tipo de ação diferenciada, se manteve no mesmo modelo de gestão, seguindo o estilo autocrático. Esse grupo apresentou uma ligeira queda, quase imperceptível, ocasionando uma mudança de 80% e 82% para 78% e 81% respectivamente, conforme apresentado no gráfico 2.

Gráfico 2: Resultados Pesquisa de Clima Anual Liderança X e Z.

Fonte: Autor

5 CONCLUSÃO

Com base nos dados apresentados, foi possível concluir que, bons líderes são capazes de estimular a produtividade de seus liderados e que, o uso de técnicas e ferramentas adequadas, pode facilitar a conquista dessa produtividade, aproveitando ao máximo as qualidades de cada indivíduo.

No estudo em questão, um dos principais ganhos ocorreu através da identificação do tipo de personalidade de cada membro da equipe, possibilitando assim que cada um fosse direcionado ao tipo de trabalho mais adequado ao seu perfil e, dessa forma, aumentar consideravelmente os resultados individuais e coletivo.

REFERÊNCIAS

- ASANOME, Cleusa Rocha. **Liderança sem seguidores: um novo paradigma**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- BENNIS, Warren. **A essência da liderança**. 11. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOOG, G.; BOOG, M.T. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 5.ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração Geral**. São Paulo: Makron, 2000. 44p.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**, 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CRAINER, Stuart. **Grandes Pensadores da Administração**. São Paulo: Futura, 2000, 299p.
- DINIZ, A. **Líder do Futuro: a transformação em líder coach**. 1.ed. São Paulo: ABG Comunicação e Desing, 2005.
- DUTRA, E. G. **Coaching: o que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.
- FERREIRA, M. A. de A. **Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach**. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- JORDÃO, Sonia Dias. **A arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado**. Belo Horizonte: Tecer Liderança, 2004.
- OLIVEIRA, Tiago. **NeuroCoaching: Transformando vidas, construindo sucesso**. São Paulo, 2016.
- RAMOS, Graça. **A Liderança no Contexto Organizacional**. Apostila de Administração de RH do 7º Semestre; Curso de Administração-UFPEL. Pelotas, 2004.
- RAMOS, J. de O. **A utilização do coaching como ferramenta de desenvolvimento dos profissionais da agência imigrante da Caixa**. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil, 2009.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- UZÊDA, V. L. de. **Coaching superando resultados**. Monografia de Pós-Graduação, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.

WHITMORE, J. ***Coaching para Performance. Aprimorando Pessoas, Desempenhos e Resultados: competências para profissionais.*** Tradução de Tatiana de Sá. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

ZAHAROV, A. ***Coaching: caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal.*** Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

ANEXO 1: Questionário aplicado a liderança.

Questionário aplicado a liderança

1- Na visão da liderança, do ponto de vista pessoas, quais os principais pontos a serem desenvolvidos?

Resultados individuais.

Integração da equipe.

Distribuição do conhecimento.

Aplicação de novas soluções para facilitar o dia a dia.

2- Na visão da liderança, qual a opinião dos empregados em relação ao sistema de gestão utilizado?

Não há uma abordagem direta da equipe na exposição dessa opinião.

As pesquisas de clima apresentam resultados satisfatórios, portanto, entendemos que está tudo adequado, mas, com possibilidades de melhora.

3- Na visão da liderança, existe algum empregado que não tem todo seu potencial aproveitado?

Sim, a grande maioria do grupo, por razões ainda desconhecidas, não tem todo seu potencial aproveitado.

4- Na visão da liderança, existe algum empregado com potencial para liderança?

Sim, pelo menos 4 empregados possuem esse perfil.

5- Na visão da liderança, o grupo compartilha os conhecimentos?

Não de forma adequada. Se houvesse maior integração entre o grupo, possivelmente os resultados seriam melhores.

6- Na visão da liderança, qual a nota atribuída ao quesito "trabalho em equipe"?

Em média, atribui-se nota 6 a esse tópico.

ANEXO 2: Questionário aplicado aos empregados.

Questionário aplicado aos empregados

1- Na visão da equipe, do ponto de vista pessoas, quais os principais pontos a serem desenvolvidos?

Melhor distribuição das atividades.

Integração da equipe.

Treinamentos.

2- Na visão da equipe, qual a opinião em relação ao sistema de gestão utilizado?

Gestor não tem conhecimento de todas as atribuições da equipe.

Protecionismo.

3- Na visão da equipe, existe algum empregado que não tem todo seu potencial aproveitado?

Sim.

4- Na visão da equipe, existe algum empregado com potencial para liderança?

Sim.

5- Na visão da equipe, o grupo compartilha os conhecimentos?

Não.

6- Na visão da equipe, qual a nota atribuída ao quesito "trabalho em equipe"?

5

ANEXO 3: Diretrizes para Autores.

DIRETRIZES PARA AUTORES – REVISTA TEKHNE E LOGOS

1. SUBMISSÃO DOS TRABALHOS

Deverá ser encaminhada uma declaração de anuência, com nome completo, endereços institucionais e e-mails e as assinaturas de todos os autores, bem como o nome do autor indicado para correspondência, a qual será anexada em “documentos suplementares” no portal da Revista Tekhne e Logos.

O trabalho deve ser acompanhado, se for o caso, de uma declaração de conflito de interesses na qual conste o tipo de conflito.

Todas as instituições patrocinadoras da pesquisa devem ser mencionadas no trabalho.

Toda pesquisa envolvendo seres humanos ou animais deve ter aprovação prévia do Comitê de Ética da instituição de origem. Nesses casos, o número do protocolo no Comitê de Ética deve ser mencionado no trabalho.

As normas da Revista Tekhne e Logos podem sofrer alterações, portanto não deixe de consultá-las antes de fazer a submissão de um artigo. Elas são válidas para todos os trabalhos submetidos neste periódico.

Lembre-se que SE as normas da revista não forem seguidas rigorosamente, seu trabalho não irá tramitar

2. FORMA E PREPARAÇÃO DOS MANUSCRITOS

Na primeira versão do artigo submetido, os nomes dos autores e a nota de rodapé deverão ser omitidos. Somente na versão final o artigo deverá conter o nome de todos os autores com identificação em nota de rodapé

O manuscrito submetido para publicação deverá digitado em processador de texto em formato DOCX, encaminhado via eletrônica (<http://www.fatecbt.edu.br/seer>) obedecendo as especificações a seguir:

Papel: formato A4

Espaçamento do texto: em coluna simples, com espaço entre linhas de 1,5

Margens: 3,0 cm de margens esquerda e direita. e margens superior e inferior com 2,0 cm, orientação retrato

Fonte: Times New Roman, tamanho 12.

Parágrafos: 1,25 cm.

Número de páginas: até 15 (quinze) páginas, numeradas consecutivamente, incluindo as ilustrações.

Tabelas: devem fazer parte do corpo do artigo e ser apresentadas no módulo tabela do Word. Essas devem ser elaboradas apenas com linhas horizontais de separação no cabeçalho e ao final das mesmas, evitando o uso de palavras em negrito e coloridas, as quais devem ser ajustadas automaticamente à janela. O título deve ficar acima e centralizado. Se o trabalho for redigido em inglês ou espanhol, deve vir também redigido em português. Exemplo de citações no texto: Tabela 1. Exemplos de citações no título: Tabela 1. Investimento econômico-financeiro (sem ponto no final após o texto). O título deve ficar acima e centralizado, redigido na fonte Times New Roman, tamanho 12. Em tabelas que apresentam a comparação de médias, segundo análise estatística, deverá haver um espaço entre o valor numérico (média) e a letra. As unidades deverão estar entre parêntesis.

Gráficos, Figuras e Fotografias: devem ser apresentados em preto e branco ou em cores (se necessário), nítidos e com contraste, inseridos no texto após a citação dos mesmos, com resolução de 300 dpi. Se o trabalho for redigido em inglês ou espanhol, deve vir também redigido em português. Exemplo de citações no texto: Figura 1. Exemplos de citações no título: Figura 1. Investimento econômico-financeiro (sem ponto no final após o texto). O título deve ficar acima e centralizado, redigido na fonte Times New Roman, tamanho 12(doze).

Fórmulas: deverão ser feitas em processador que possibilite a formatação para o programa Microsoft Word, sem perda de suas formas originais e devem ser alinhadas à esquerda e numeradas sequencialmente à direita

Nomes científicos: devem ser escritos por extenso e em itálico.

3. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

3.1 ARTIGO ORIGINAL

O artigo deve ser apresentado na seguinte sequência:

Título: no idioma português com no máximo, 15 (quinze) palavras em letras maiúsculas e em negrito

Título: no idioma inglês com, no máximo, 15 (quinze) palavras em letras maiúsculas e em negrito.

Autores: até 5 (cinco), por extenso, posicionados logo abaixo do título em inglês ou em português (a depender do idioma do trabalho), com chamada para nota de rodapé da primeira página, com as seguintes informações: formação, titulação e instituição a que o autor está filiado, seguido do endereço, CEP, cidade, estado e endereço de e-mail, sem nenhuma sigla.

Resumo: apresentando em folha à parte, deve condensar, em um único parágrafo, o conteúdo, expondo objetivos, materiais e métodos, os principais resultados e conclusões em não mais do que 250 palavras. A palavra RESUMO devem ser redigidas em letras maiúsculas e centralizada.

Palavras-chave: no mínimo de 3 (três) e no máximo de 5 (cinco) termos. Não devem repetir os termos que se acham no título, podem ser constituídas de expressões curtas e não só de palavras e devem ser separadas por ponto em ordem alfabética.

Abstract: além de seguir as recomendações do resumo, não ultrapassando 250 palavras, deve ser uma tradução próxima do resumo. A palavra ABSTRACT devem ser redigidas em letras maiúsculas e centralizada.

Key words: representam a tradução das palavras-chave para a língua inglesa.

Introdução: Deve ocupar, preferencialmente, no máximo duas páginas, apresentando o problema científico a ser solucionado e sua importância (justificativa para a realização do trabalho), e estabelecer sua relação com resultados de trabalhos publicados sobre o assunto a ser pesquisado. O último parágrafo deve expressar o objetivo, de forma coerente com o constante no Resumo. Esta seção não pode ser dividida em subtítulos.

Material e Métodos: Esta seção pode ser dividida em subtítulos, indicados em negrito. Deve ser redigida com detalhes para que o trabalho possa ser repetido por outros pesquisadores, evidenciando e referenciando a metodologia empregada para a realização da pesquisa e da informação sobre os métodos estatísticos e as transformações de dados.

Resultados e Discussão: Podem ser divididas em subseções, com subtítulos concisos e descritivos. O texto dos Resultados e discussões devem ser discutidos e interpretados à luz da literatura, não apresentando os mesmos resultados das tabelas e figuras.

Conclusões: não devem ser vastas e discursivas, sendo necessário apresentá-las com coerência aos objetivos propostos. Deve ser capaz de evidenciar a solução de seu problema por meio dos resultados obtidos.

Agradecimentos: facultativo.

4. CITAÇÕES NO TEXTO

As citações de autores no texto são conforme os seguintes exemplos:

a) Joaquim (2005) ou (JOAQUIM, 2005)

b) Joaquim e Silva (2010) ou (JOAQUIM; SILVA, 2010)

c) Havendo mais de três autores, é citado apenas o sobrenome do primeiro, seguido de et al. (não itálico): Rossi et al. (2008) ou (ROSSI et al., 2008).

5. REFERÊNCIAS

No artigo deve existir no mínimo dez (10) referências

Devem seguir a NBR 6022, 6021, 6023, 10520, 6028, 6024 da ABNT. Recomenda-se que 70% das referências tenham sido publicadas nos últimos 5 anos e também que 50% sejam de periódicos científicos, apresentadas da seguinte maneira:

a) Artigo de periódico: SIMÕES, D.; SILVA, R. B. G.; SILVA, M. R. Composição do substrato sobre o desenvolvimento, qualidade e custo de produção de mudas de *Eucalyptus grandis* Hill ex Maiden × *Eucalyptus urophylla* S. T. Blake. **Ciência Florestal**, Santa Maria, v. 22, n. 1, p. 91-100, jan./mar. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5902/198050985082>>. Acesso: 21 jan. 2014.

b) Livro: MACHADO, C. C.; LOPES, E. S.; BIRRO, M. H. B. **Elementos básicos do transporte florestal rodoviário.** Viçosa: UFV, 2005. 167p.

c) Capítulo de livro: NOGUEIRA, E. Análise de investimentos. In: BATALHA, M. O. (Org.) **Gestão Agroindustrial.** 5. ed. São Paulo, SP. Atlas, 2009. p. 205-266.

d) Dissertação e Tese: MACHADO, R. R. **Avaliação do desempenho logístico do transporte rodoviário de madeira utilizando Rede de Petri.** 75f. Dissertação (Mestrado em Ciência Florestal) apresentada a Universidade Federal de Viçosa/ MG. 2006. Disponível em: <http://www.tede.ufv.br/tedesimplificado/tde_arquivos/4/TDE-2006-11-06T144815Z-43/Publico/texto%20completo.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2013.

e) Trabalhos de congressos: SILVA, R. M.; BELDERRAIN, M. C. N. Considerações sobre diagrama tornado em análise de sensibilidade. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 8., 2004, São José dos Campos. **Anais...** São José dos Campos, SP: UNIVAP, 2004. p. 8-11.

f) Trabalhos de conclusão de curso ou monografias: não aceitos.

3.2 ARTIGOS DE REVISÃO

Os artigos de revisão bibliográfica deverão conter: Título (português e inglês), resumo com palavras-chave e abstract com keywords. Introdução; Desenvolvimento do assunto com discussão que deverão ser apresentados em tópicos; Considerações finais e Referências. Deverão conter no máximo 15 páginas.