

# LIDERANÇA E COACHING, UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE ASSESSORIA ADUANEIRA

Daniel Mutzenberg<sup>1</sup>  
Liliana Gessi<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo tem como tema liderança e *coaching*, delimitando-se a empresa Bertol Despachos e Assessoria Aduaneira, na cidade de Porto Mauá, no Rio Grande do Sul. O problema de pesquisa estudado foi: de que maneira as ferramentas de *coaching*, podem auxiliar o líder na melhoria da gestão de pessoas? O objetivo geral do estudo foi identificar de que maneira as ferramentas de *coaching* podem ser inseridas no dia a dia do líder, visando auxiliá-lo na gestão de pessoas. O intuito do presente artigo é ressaltar o tema liderança e *coaching*, demonstrando como algumas ferramentas podem ser utilizadas na prática. O referencial teórico é composto pelos temas definições do coaching e sua evolução, tipos de coaching e sua aplicabilidade e liderança *coaching* e suas ferramentas. A metodologia do trabalho categoriza-se como aplicada, estudo de caso, bibliográfica, qualitativa e quantitativa. Ao final do estudo verificou-se que a equipe sentiu a necessidade de melhorar pontos como *Feedback*, capacitações e treinamentos e o melhor desenvolvimento do autoconhecimento cujas sugestões estão disponíveis no último capítulo do presente artigo.

Palavras Chave: Liderança – *Coaching* – Gestão de Pessoas – Líder *Coach*

## ABSTRACT

This article aims at its topic of leadership and coaching, focusing on the company Bertol Despachos and Assessoria Aduaneira, in the city of Porto Mauá, in Rio Grande do Sul. The problem in study is: how can coaching tools help the leader in improving staff management? The overall objective of the study was to identify how coaching tools can be inserted into the day-to-day life of the leader in order to help him in managing people. The purpose of this article is to highlight the topic of leadership and coaching, showing how some tools can be used in practice. The theoretical reference is formed by the topics: Definitions of coaching and its Evolution, types of coaching and its applicability and coaching Leadership and its tools. The methodology of the work is categorized as case study, qualitative and quantitative bibliographic and applied. At the end of the study it appeared that the team felt the need to improve points such as *Feedback*, trainings and the best development of self-knowledge whose suggestions are available in the last chapter of this article.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. daniel@bertoldespachos.com.br

<sup>2</sup> Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão empresarial. Professora. Faculdades Integradas Machado de Assis. liliana@fema.com.br

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema liderança e *coaching*, um estudo de caso em uma empresa do ramo de assessoria aduaneira, que foi realizado na empresa Bertol Despachos e Assessoria Aduaneira, na cidade de Porto Mauá, no Rio Grande do Sul.

Em consequência a mudanças que são frequentemente vivenciadas no cenário das organizações, cabe ao administrador apresentar competência para melhor direcionar a empresa rumo ao alcance dos objetivos almejados. A partir dessa definição, pode-se então designar como questionamento central do presente trabalho: de que maneira as ferramentas de *coaching*, podem auxiliar o líder na melhoria da gestão de pessoas?

O objetivo geral foi identificar de que maneira as ferramentas de *coaching* podem ser inseridas no dia a dia do líder, visando auxiliá-lo na gestão de pessoas. Assim, os objetivos específicos deste trabalho são: conhecer o líder e o atual modelo de gestão de pessoas utilizado pela organização; identificar junto a equipe, a satisfação destes em relação ao modelo atualmente utilizado pela liderança; sugerir ferramentas de *coaching*, a fim de auxiliar o líder na gestão de pessoas, buscando contribuir para o crescimento tanto profissional quanto pessoal da equipe.

A metodologia adotada no estudo foi classificada como aplicada, qualitativa, quantitativa, estudo de caso e bibliográfica.

Dentro das pesquisas realizadas autores como: Chiavenato, Krausz e Di Stéfano, se fazem presentes com conceitos que vem de encontro ao tema abordado.

O estudo subdivide-se nas seguintes seções: referencial teórico, metodologia análise de dados e por fim a conclusão.

### 1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente artigo se perfaz com os seguintes títulos: definições de *coaching* e sua evolução, tipos de *coaching* e sua aplicabilidade, liderança x *coaching* e suas ferramentas.

## 1.1 DEFINIÇÕES DE *COACHING* E SUA EVOLUÇÃO

Com o decorrer do tempo, nota-se por parte das organizações, crescente necessidade de adotar um bom posicionamento estratégico, de modo que possa abranger questões de produção e mercado eficiência nos processos desenvolvimento profissional e ao mesmo tempo o autodesenvolvimento, além de compreender o desenvolvimento das pessoas envolvidas e o desempenho das mesmas em busca de alcançar as metas já pré-estabelecidas tanto pela organização quando pelo próprio indivíduo.

Segundo Gaspar e Portásio, uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas lideranças consiste no ordenamento de caminhos, preparo e acompanhamento de pessoas, demonstrando visão de maneira integrada frente aos resultados almejados pela empresa (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

O *coaching* para Krausz, constitui de atividade profissional que ainda está em formação, pois essa demanda sutileza ao seu praticante e uso de técnicas cujo sustento encontra-se na expansão do conhecimento de caráter científico, com foco voltado para o comportamento humano, em conjunto aos procedimentos de aprendizagem e de questões socioculturais presentes no contexto que será executado o processo (KRAUSZ, 2007).

Segundo Melo para visar o melhor desempenho perante esse desafio mercadológico, é necessário que haja inovações, por meio de inserção de novas perspectivas no ambiente de trabalho, assim como ampliar os campos de conhecimentos e habilidades. Com esse intuito, o processo de *coaching* torna-se ferramenta de extrema relevância, uma vez que, por meio da metodologia abordada ocorre o desenvolvimento de competências, que tem por base os princípios de aprendizagem de adultos (MELO *et al.*, 2015).

Chiavenato diz que o papel do líder é muito importante dentro da organização, onde sua liderança pode motivar ou desmotivar a equipe com base na sua forma de se comunicar e utilizar as estratégias. O líder deve estar apto para esclarecer os objetivos e por onde deve seguir o rumo no âmbito organizacional, com o intuito de trazer melhorias e benefícios para a empresa (CHIAVENATO, 2009).

O processo denominado *coaching* segundo Silva e Machado é considerado importante ferramenta, que tem por objetivo desenvolver, motivar e apoiar o indivíduo, para que este saia do atual estado em que se encontra e consiga atingir o estado que

deseja, com base em objetivos que estejam claros e bem definidos (SILVA; MACHADO, 2017).

Com o surgimento de diferentes profissões antes pouco conhecidas e o desaparecimento de outras, em função do obsoletismo tecnológico, muitos tendem a considerar o *coaching* como uma atividade inovadora e nova no mercado. Contudo, o tempo de existência dessa profissão pode ser confundido com a evolução da humanidade, sendo tão antiga quanto. Para Maher e Pomerantz, 2003, p. 3, *apud* Krausz, 2007, p. 21:

Fica claro que *coaching* não é um modismo e não é novo. *Coaching* tem suas raízes em princípios filosóficos e práticas que remontam a Aristóteles, ao pensamento budista, à teoria da Gestalt e a diversos gurus de ontologia e negócios. [...] A taxonomia do *coaching* executivo abrange uma quantidade de sabedoria antiga e moderna elaboradas numa tapeçaria única, desenhada para produzir resultados reais, em tempo real, para executivos e líderes ocupados. (MAHER; POMERANTZ, 2003, *apud* KRAUSZ, 2007, p.21).

O *coaching* atualmente é considerado prática de grande relevância no mundo das organizações. Krausz afirma que sua origem é datada do final do século XX, em consequência a globalização e receio relacionado ao autodesenvolvimento tanto profissional quanto pessoal. consiste em auxiliar um determinado indivíduo a ser capaz de decidir problemas que o acometem e conseqüentemente utilizar o que foi repassado em resultados benéficos para si próprio ou para a equipe a qual o mesmo integra (KRAUSZ, 2007).

Já para Melo e Matos o profissional caracterizado como *coach* está apto e qualificado para ajudar outras pessoas a ampliar e determinar valores intrínsecos, como suas competências, o qual tende a conduzir o indivíduo de determinada linha de raciocínio a outra, de modo a assegurar os princípios e valores (MELO; et al, 2015).

De acordo com Jesus e Matteu, no âmbito das organizações, existe o *coaching* empresarial ou executivo, por meio do qual o processo é realizado diretamente com profissionais ocupantes de cargos importantes nas empresas, como gestores e líderes. Para melhor funcionamento desse artifício, deve haver parceria entre empresa, executiva e o próprio *coach*. Dessa forma, haverá melhor promoção quanto à capacidade do indivíduo no âmbito profissional e pessoal (JESUS; MATTEU, 2015).

Para Teodoro e Cruz, a apresentação de resultados com demonstrações de competitividade melhores que a concorrência, é considerado o maior desafio vivenciado pelas organizações ao redor do mundo. Dessa forma, o *coaching* é inserido

no meio corporativo devido a sua relação direta com a produtividade e desempenho, além de ser caracterizada como interpolação do desenvolvimento humano, sendo utilizada como ferramenta pelas organizações visando ao atingir as metas almejadas (TEODORO; CRUZ, 2016).

Dessa maneira é possível identificar a importância do coaching dentro de uma organização. As ferramentas trabalhadas dentro do processo do *coaching* tem, como principal função o desenvolvimento humano engrenagem de maior importância dentro de uma empresa, potencializando as competências particulares de cada indivíduo integrante da equipe. O *coach* aliado à liderança traz vários perfis de *coach* que podem ser aplicados em organizações diferentes, pois o processo é totalmente personalizado para cada tipo de empresa, atendendo diretamente a necessidade de cada qual.

## 1.2 TIPOS DE COACHING E APLICABILIDADE

O *coach* em seu vasto campo de atuação dentro de uma organização, traz uma diversificação no aspecto de aplicabilidade de gestão com as pessoas, trazendo modalidades que se enquadram a cada necessidade de uma organização seja a nível administrativo ou operacional.

Observa-se crescente aumento no processo de *coaching* nos últimos anos, fato decorrente das contínuas mudanças averiguadas em todo o mundo e que tem contribuído para modificações dentro das próprias empresas. O *coaching* então surge como ferramenta que tende a somar o bom desempenho organizacional as necessidades intrínsecas a cada indivíduo (LIMA, 2013).

Para Krauz, o *coaching* pode ser caracterizado como processo que tem por objetivo aumentar o potencial de uma pessoa, contribuindo para que a mesma seja capaz de alcançar os resultados almejados. Consiste ainda em método diferenciado de colaboração, no qual há expansão da consciência e aprendizagem, e proporciona a obtenção de resultados com menor esforço e tempo. Simultaneamente é verificada a relevância em destacar talentos individuais (KRAUSZ, 2007).

Através do *coaching*, é possível contribuir com a somatória de efeitos considerados positivos para o *coachee (cliente)*, em vista do seu desenvolvimento e posterior melhoria em diferentes competências como o ato de comunicar a melhora quanto aos relacionamentos interpessoais, que serão bem sucedidas. No âmbito organizacional, esse processo tende a ser categorizado como acompanhamento a um

indivíduo ou grupo, visando à necessidade profissional dos mesmos, além do desenvolvimento em potencial, comportamento e conhecimentos técnicos (FERREIRA, 2013).

Com isso, o processo de *coaching* tem por base a não limitação quanto ao nível hierárquico, e pode ser justaposto a todos os níveis encontrados dentro de uma empresa. Contudo, sabe-se que na maioria dos casos, contratos de *coach* nas organizações são destinadas somente aos colaboradores de maior importância, sendo estes considerados como talentos ou potenciais, outras utilizam para áreas específicas, como o caso de vendas (FERREIRA, 2013).

O processo de *coaching* pode ser facilmente confundido com diferentes processos, como terapias, aconselhamento, ensino, treinamento, facilitação, gerenciamento e mesmo a consultoria. Entretanto, em consequência a disseminação e desenvolvimento quanto ao conceito de *coaching*, esse processo tende a apresentar maior personalização, uma vez que, busca abranger os diferentes públicos e finalidades, que se além aos múltiplos cenários existentes. Assim, é possível observar a existência de variados campos onde esse processo pode ser empregado (JESUS; MATTEU, 2015).

Inserido as corporações e organizações, há o *coaching* executivo, conforme Killburg *apud* oliveira-silva,

O *coaching* executivo é definido como uma relação de ajuda formada entre um cliente que possui autoridade gerencial e responsabilidade em uma organização, e um consultor que utiliza uma variedade de técnicas comportamentais e métodos para auxiliar o cliente a alcançar um conjunto de metas mutuamente identificadas para aprimorar o desempenho e a satisfação pessoal, para consequentemente melhorar a efetividade da organização do cliente através de um acordo de *coaching* formalmente definido. (KILLBURG, 2000, p. 65 *apud* OLIVEIRA-SILVA *et al*, 2001):

Esse tipo de *coaching* surgiu com finalidade de auxiliar o *coachee* (*cliente*) a alcançar as necessidades estabelecidas e específicas do meio executivo. Sendo que o maior objetivo concentra-se de forma a extrair de si próprio o potencial que irá contribuir na condução dos liderados (KRAUSZ, 2007).

O *coaching* têm por ênfase o desenvolvimento de talentos conjuntamente com o processo de formação contínuo das organizações, o qual é possível destacar quanto à atualidade vivida pelas empresas. Dessa forma, o *coaching* entra como ferramenta visando a ajudar na gestão do *stress*, além da adaptação ao ritmo de trabalho adotado

e exigido nas organizações. O êxito do processo dos profissionais de *coaching* está atrelado diretamente à busca por novos caminhos para solução de determinadas situações (FERREIRA, 2013).

Quanto ao *coaching* no trabalho o processo que ocorre com indivíduos designados empregados não executivos, ou seja, esse é a representação do *coaching on-the-job*, que é carreado por gerentes de linha e/ou supervisores, com finalidade de elevar os níveis de produção e desenvolvimento de cada indivíduo, em suas devidas habilidades, buscando aprimorar a compreensão quanto aos requisitos estabelecidos para o cargo (GRANT, 2001).

Por meio do *coaching* de carreira, é possível compreender a representação de diferentes conversas consideradas colaborativas com determinado profissional treinado que irá atuar sob código de ética. Esse processo apresenta por base evidências que são incorporadas a teorias e ferramentas sobre carreira, visando a alcance de resultado ideal para o cliente, onde há associação entre a realização pessoal e profissional, tal como as decisões de carreira (YATES, 2014).

Já os *coachings* de liderança e equipes podem ser definidos, respectivamente segundo Killburg, o “Relacionamento no qual um cliente se compromete com um coach visando facilitar sua transformação em um líder mais efetivo.” (KILLBURG, 2000, p.270). Ainda conforme Killburg a “Intervenção de aprendizado projetada para aprimorar a capacidade coletiva e o desempenho de um grupo ou time através da aplicação de princípios de coaching baseados em reflexão e análise assistida, além de motivação para mudança.” (KILLBURG, 2000, p. 271).

O *coaching* em si tem o significado concreto de que para a evolução acontecer o indivíduo necessita enxergar o estado atual em que se encontra e sentir a necessidade real de alcançar um objetivo. Junto a isso o *coach* traz habilidades que podem ser aplicadas em todos os setores de uma organização com o principal intuito de desenvolver todos os indivíduos que se encontram nesse processo de aprendizado e partilha de conhecimentos.

Há utilização de ferramentas específicas que são aplicadas dentro do processo de formação que o *coach* (profissional qualificado) oferece ao coachee (cliente), tem a intenção de agregar valor para o líder e a partir dele trabalhar em conjunto, onde o papel do *coach* vem a complementar o do líder.

### 1.3 LIDERANÇA X COACHING E SUAS FERRAMENTAS

Para uma boa elaboração de um processo de *coaching* em uma organização, se faz necessário a utilização de ferramentas específicas para cada área ou setor da empresa.

Com adoção do processo de *coaching*, é fundamental o conhecimento quanto aos princípios considerados absolutos e os fundamentos que o compõem, como a suspensão de todo e qualquer tipo de julgamento, definição da meta a ser alcançada e partilha da mesma com os demais integrantes da equipe, com intuito de manutenção do foco, determinar ações inerentes para o alcance de metas de curto, médio e longo prazo, manutenção da ética e confidencialidade de conversas pessoais entre o gestor e o liderado, ampliação quanto a habilidade na arte de fornecer o *feedback* (MARQUES, 2012).

O *feedback* é o momento em que o líder tem oportunidade de compartilhar suas experiências, para poder contribuir com sugestões e melhorias para evolução do liderado. O recebimento de uma análise correta é fator determinante para um bom relacionamento e alinhamento com os valores da empresa (CHIAVENATO, 1994).

Ao se tratar da habitual sequência desse processo, em cada etapa utiliza-se ferramentas e treinamentos considerados adequados, como: construção de mapa do liderado/coleta de dados; constituir conexão pessoal entre *coach* e líder ou liderado; determinar metas almejadas; definição de plano de ação e implementação do mesmo; superação de obstáculos (FRAGA JÚNIOR *et al.*, 2017).

Com a finalidade de treinar e preparar as pessoas para desempenhar seus cargos atuais ou futuros, a construção de planos de ação e treinamentos tem por objetivo passar conhecimento e habilidades que irão agregar melhores resultados ao desempenho do treinado (CHIAVENATO, 2010).

Ainda dentro do processo de treinamento se tem conclusões de que é um processo de assimilação cultural que ocorre em um curto prazo e seu principal objetivo é inovar, repassar e agregar conhecimentos e habilidades inerentes à execução de tarefas e melhores performances no trabalho (MARRAS, 2000).

Outro ponto que deve ser levado em consideração e que afeta diretamente a produtividade da empresa é a motivação, tida como premissa do comportamento humano, ela pode ser estimulada de formas diferentes associadas às necessidades



que se encontram tanto consciente como inconscientemente no indivíduo (CHIAVENATO,1994).

Para auxiliar os líderes com o processo de treinamento e desenvolvimento do autoconhecimento, são utilizadas ferramentas e técnicas do *coaching* tais como:

- Avaliação 360º: consiste na coleta de informações provenientes de pessoas das diferentes categorias, as quais apresentam interação com o indivíduo que é avaliado, com finalidade de contrastar a imagem que este tem de si mesmo. É necessário que esse procedimento seja realizado pelo próprio *coach*, consultor externo ou mesmo os recursos humanos da organização, em consequência a complexidade e evitando assim o julgamento (DI STÉFANO, 2012).

É importante compreender que não existe certo ou errado, uma vez que, esse tem por base opiniões subjetivo de outros indivíduos. Nos critérios de análise dos resultados, estima-se que por meio da avaliação não será mostrada a totalidade da pessoa; esta é de caráter limitado; o avaliado pode vir a discordar dos resultados; através dos resultados é obtida a opinião de outras pessoas; pode haver influência de fatores externos; opiniões tem por base memória de observação, que podem ou não estar vinculado a um padrão de comportamento do indivíduo (DI STÉFANO, 2012).

- Análise comportamental: Incide na utilização de modelo específico para diagnóstico de padrões comportamentais do indivíduo avaliado. Para tanto, podem ser utilizados modelos de mapeamento da dominância cerebral. Essa etapa consiste na realização de questionários pré-definidos, que são respondidos pelos avaliados, e acarretam em relatório pelo qual é possível identificar o padrão dominante ou mais frequente de comportamento, assim como os padrões secundários ou menos frequentes (DI STÉFANO, 2012).

Dessa forma, essa etapa é relevante para o autoconhecimento do indivíduo que está sendo avaliado, que poderá utilizar essas informações obtidas para estabelecimento de metas e desenvolvimento (FRAGA JÚNIOR *et al.*, 2017).

- Mapeamento de valores pessoais: os valores pessoais são inerentes ao ser humano, estes são importantes e contribuem para nortear o comportamento e o estado emocional dos indivíduos, o qual torna importante para reflexão e esclarecimento quanto aos valores mais relevantes para cada pessoa. Dessa maneira, esses tendem a demonstrar e representar o porquê das metas escolhidas (DI STÉFANO, 2012).

- Estabelecimento de missão pessoal ou profissional: é comum que toda organização venha a possuir de forma ideal uma declaração de missão, na qual demonstra os objetivos além da meta financeira. Do mesmo modo, busca-se o estabelecimento a nível pessoal, de modo análogo à missão consolidada da empresa, o qual explana a importância de definir a missão pessoal ou profissional (FRAGA JÚNIOR *et al.*, 2017).

- *Feedback*: fornecimento de informações é necessário para o desenvolvimento pessoal e profissional, assim como a promoção de melhorias nas performances tanto de cada indivíduo como em grupo, onde os gestores recebem as diretrizes e são encarregados de repassá-las a equipe, comumente em forma de palestra ou individual (DI STÉFANO, 2012).

É importante ressaltar que os gestores que tem por objetivo o desenvolvimento profissional, com geração e crescimento em sua carreira e conseqüentemente na dos liderados, precisa constantemente buscar o desenvolvimento, além de aprimorar os conhecimentos e habilidades (MARQUES, 2012; FRAGA JÚNIOR *et al.*, 2017).

É preciso conhecer as principais formas de liderança, autocrática, democrática e permissiva, e utilizá-las de acordo com a situação inerente ao conhecimento obtido sobre seu liderado, podendo usufruir dessa liderança compreensivelmente, levando em consideração os comportamentos diferentes existentes de pessoa para pessoa (MINICCI, 1995).

A partir disso é possível identificar qual ferramenta utilizar e onde a sua aplicabilidade será mais eficaz, para que o resultado almejado seja atingido com sucesso, trazendo o crescimento da empresa e principalmente do indivíduo que é considerado o recurso mais valioso em uma organização. O reconhecimento profissional que parte tanto do líder quanto do liderado, é um ponto muito positivo para empresa, pois tem o intuito de alavancar o crescimento e desempenho do indivíduo (MAXWELL, 2008).

A dedicação do gestor envolvido no dia-dia de seus colaboradores, ajuda no mapeamento e conhecimento a fundo de cada personalidade, ninguém melhor que o próprio líder para avaliar as capacidades, habilidades e competências dos liderados (BASSO, 2016).

Ao encerrar o processo de *coaching*, é esperado que o gestor esteja apto ao desenvolvimento de características atribuídas aos líderes, tais como: conhecimento dos liderados e elo de confiança estabelecida entre os mesmos; abertura a inovações;

auxílio aos subordinados a liderar o próprio trabalho; *feedback*; fortalecimento da missão e dos valores da empresa; motivação; pensamentos positivos; reconhecimento dos erros; avaliação racional e não emocional; planejamento de ações e estratégias; mensuração de resultados; criatividade e talento; atitudes éticas; tomada de decisões e visões direcionadas ao futuro.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia é composta pela categorização da pesquisa, dados gerados e análise e interpretação de dados.

### **2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA**

O presente trabalho tem por categorização de pesquisa de forma inicial a pesquisa aplicada, comprovada com praticas de ferramentas realizadas na empresa Bertol Despachos e assessoria aduaneira estudada nesse caso. Embasamentos teóricos de autores que versam sobre o assunto em questão, compõem esse referencial teórico que partem de pesquisas classificadas como bibliográficas.

Também considerada como pesquisa quantitativa pelo fato dos dados que foram coletados nos questionário realizados a equipe, apresentarem percentuais mensuráveis tendo a devida importância para análise. E por fim qualitativo que consiste na investigação voltada para questões que não são mensuradas numericamente, podendo se utilizar de exemplos como percepções, análises de sentimentos e comportamentos que são encontrados nos questionários realizados aos líderes.

### **2.2 DADOS GERADOS**

Para geração de dados foi realizado um questionário com perguntas abertas, direcionadas ao líder A, que é responsável pela parte administrativa e ao líder B, que é responsável pela parte operacional que possui uma equipe composta por oito pessoas a aplicação ocorreu no dia 17 de março de 2019. O questionário foi aplicado pessoalmente para cada líder dando a privacidade para cada um responder, após o

termino da aplicação sem tempo estipulado, foram recolhidos os questionários para análise.

Já os questionários direcionados para equipe, foram aplicados para oito colaboradores onde todos participaram. O questionário foi realizado no dia 27 de março de 2019, dessa vez por meio eletrônico, através de um link do aplicativo Survey Monkey que os direcionava diretamente para a página do questionário, e de forma anônima cada um respondeu sem limitação de tempo. Ao término do questionário os mesmos enviavam pelo aplicativo para análise.

### 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a geração dos dados, os questionários com os líderes foram transcritos e analisados, buscando embasamento em conceitos de autores que contemplam o referencial teórico do presente trabalho. Da mesma forma foi à pesquisa realizada a equipe operacional, as análises partiram de percentuais que correspondem às alternativas disponíveis respondidas, para que se pudessem acurar melhor os dados coletados, também com intuito de buscar embasamento em conceitos de autores que compõem este referencial teórico.

Após analisados os dados, foram sugeridas ferramentas de coaching a serem implementadas. Uma delas foi a Análise 360º a qual foi aplicada com os líderes no dia 17 de junho de 2019 e posteriormente feita a sua análise.

## 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos estudos acima e buscando responder a problemática do presente artigo, questionários para coletar informações foram aplicados aos líderes e sua equipe operacional, de forma individual e com aplicabilidades diferentes, sendo que para a primeira análise voltada para os líderes se utilizou formulários de perguntas impressos, com intuito de respostas dissertativas para maior acuracidade de informações por parte dos entrevistados. A equipe é composta por dois líderes, onde o líder A é responsável pela parte administrativa, e o líder B responsável por oito colaboradores que fazem parte da equipe operacional.

### 3.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS QUESTIONARIO LÍDERES

Quando questionado aos líderes a respeito da comunicação interna e como é repassada à equipe as informações e atualizações importantes, ambos responderam que a comunicação interna é clara e coesa, utilizando ferramentas como planilhas online, whatsapp e conversas diretas em situações especiais.

Nota-se que a empresa possui canais de comunicação interna, no entanto existem possibilidades de melhoria, que poderiam facilitar ainda mais a comunicação entre a equipe e seus líderes.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas lideranças consiste no ordenamento de caminhos, comunicação, preparo e acompanhamento de pessoas, demonstrando visão de maneira integrada frente aos resultados almejados pela empresa (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

Apesar de possuir uma comunicação interna efetiva, quando questionados a respeito da realização de *feedbacks* com a equipe ambos disseram que é pouco frequente e quando são realizados são em reuniões de forma genérica.

Como mencionado anteriormente, a empresa possui ferramentas que lhes auxilia na comunicação interna de forma genérica e no coletivo. Analisando desse ponto de vista lacunas podem ser preenchidas com *feedbacks* que trazem mais informações que tem o intuito de melhorar o desempenho organizacional.

O *feedback* é responsável pelo fornecimento de informações, ele é necessário para o desenvolvimento pessoal e profissional, assim como a promoção de melhorias nas performances tanto de cada indivíduo como do grupo (DI STÉFANO, 2012).

A respeito de como é o relacionamento do líder com a equipe, ambos responderam que a equipe possui um relacionamento bom e ótimo, justificando a resposta devido à resolução rápida de problemas pontuais onde todos buscam um ajudar ao outro não existindo muitos conflitos entre membros da equipe.

Na visão dos gestores, o bom relacionamento da equipe faz com que o processo operacional se torne mais sólido, pois todos os integrantes que ali se encontram buscam um objetivo comum, onde além do crescimento profissional constroem laços e vínculos que são levados para um caminho na busca de crescimento pessoal, sendo um aspecto positivo para a empresa.

O *coaching* atualmente é considerado prática de grande relevância no mundo das organizações em consequência a globalização e receio relacionado ao

autodesenvolvimento tanto profissional quanto pessoal. Essa atividade profissional tem por objetivo auxiliar um determinado indivíduo a ser capaz de decidir problemas que o acometem e conseqüentemente utilizar o que foi repassado em resultados benéficos para si próprio ou para a equipe a qual o mesmo integra (KRAUSZ, 2007).

Em relação a capacitações extras a sua função ofertadas pela empresa, quando perguntados ambos os líderes responderam que, não fornece ou não recebem capacitações diferentes das que já receberam inicialmente ao ingressarem em suas funções.

Nota-se que capacitações extras como apontado pelos líderes não são oferecidas e não vão além do que lhe é passado ao assumirem suas funções, mostrando que ainda existe espaço para que a empresa possa aprimorar e investir em treinamentos e qualificações que irão melhorar o desempenho da equipe.

O *coaching* executivo ou empresarial, em sua maior parte ocorre dentro do ambiente empresarial, contudo, pode também acontecer em consultorias, conforme solicitado pelo cliente. O investimento feito pelas organizações em *coaching* preza pelo desenvolvimento de habilidades de determinado indivíduo ou grupo, buscando alcance dos melhores níveis de desempenhos e resultados (KRAUSZ, 2007).

A respeito da qualidade de vida que a empresa proporciona para a equipe, ambos os líderes disseram que a empresa aplica práticas para fortalecer a qualidade de vida dos colaboradores, através de investimentos no próprio espaço físico tornando-o mais ergonômico e funcional para que a jornada de trabalho seja agradável e ao fim do dia não seja o último lugar em que os colaboradores queiram estar, além disso a empresa incentiva a prática de esportes fornecendo patrocínio para uniformes e confraternizações para os aniversariantes daquele mês.

Como afirmado pelos líderes, existe na empresa uma cultura onde o estímulo ao bem estar dos integrantes da equipe se faz importante para melhor rendimento no período em que eles se encontram dentro da organização, e isso de fato é importante pois o equilíbrio entre o profissionalismo e o bem estar sempre devem estar alinhados para que todos os objetivos da empresa sejam alcançados.

Sobre o autoconhecimento o líder A, se auto avalia com nota 8,5, numa escala de 0 a 10, já o líder B, nota 8,0, demonstrando que ambos acreditam que ainda há espaço para o seu autodesenvolvimento.

O *coaching* de vida ou pessoal pode ser definido como método ou processo sistemático, que apresenta enfoque em soluções e orientação de resultados. Por meio

desse tipo de *coaching*, têm-se por objetivo aprimorar a experiência de vida, assim como a performance do indivíduos em distintos ambientes, sendo acarretado pelo auto direcionamento e crescimento pessoal (GRANT, 2001).

Sobre a substituição da figura do líder quando este precisa se ausentar da empresa, ambos responderam que, em sua ausência existe uma pessoa treinada e capacitada para suprir as demandas, dando ênfase que nunca os dois líderes estarão ausentes ao mesmo tempo.

Ou seja, tanto o líder A, quanto o líder B, afirmam que a empresa sempre está assistida por um líder independente de qual, em tempo integral. Note-se que existe uma preocupação por parte da empresa em relação ao papel do líder e sua importância na permanência em tempo integral na operação, vindo ao encontro de seus valores.

O coaching têm por ênfase o desenvolvimento de talentos conjuntamente com o processo de formação contínuo das organizações. Dessa forma, o *coaching* entra como ferramenta visando a ajudar na gestão do *stress*, além da adaptação ao ritmo de trabalho adotado e exigido nas organizações. O êxito do processo dos profissionais de *coaching* está atrelado diretamente à busca por novos caminhos para solução de determinadas situações (FERREIRA, 2013).

Sobre a clareza dos papéis que cada funcionário desempenha na empresa, os gestores responderam que atualmente está claro para todos, pois todas as funções que foram delegadas inicialmente estão diretamente ligadas a aptidões específicas de cada colaborador, o líder B ainda afirma que a operação funciona de maneira eficaz, pois todos os objetivos são cumpridos com exatidão, o líder A conclui “como em uma corrente, todos os elos estão conectados e exercem influência nos demais” ou seja, se um elo se romper ou for mais fraco irá afetar toda a cadeia da operação, por isso todos devem cumprir seus papéis de forma correta para que o próximo possa dar continuidade no seu setor.

Analisando a resposta acima, fica claro que apesar de não receberem treinamentos extras como respondido anteriormente, os papéis passados para cada colaborador conforme sua aptidão ou habilidade específica, estão claros e bem definidos, ressaltando também como citado pelo líder A, a importância de cada papel, como o elo de uma corrente, onde um complementa o outro. Ferramentas específicas muitas vezes podem ser utilizadas no caso da não clareza na comunicação, mas como respondido pelos líderes, todos os papéis estão claros.

Com a finalidade de treinar e preparar as pessoas para desempenhar seus cargos atuais ou futuros, o treinamento tem por objetivo passar conhecimento e habilidades que irão agregar melhores resultados ao desempenho do treinado (CHIAVENATO, 2010).

Sobre os valores da empresa versus os valores que equipe representa, na resposta dada pelo líder A, que é responsável pela parte administrativa, fica claro que ele dá ênfase na clareza em que os valores da empresa são passados para os colaboradores e que em momentos falta certo engajamento da equipe, quando existe uma tranquilidade na execução de uma tarefa, porém todos estão a par dos valores, e ele acredita que não destoem do que foi passado. Já o líder B responsável pela equipe operacional discorda afirmando que não, os valores não estão bem claros, acredita ele que por a empresa ser nova e o pessoal inexperiente, e que conforme a empresa for crescendo todos irão crescer juntos, tornando os valores mais claros em objetivos.

Pode-se analisar que ainda existe espaço para que os valores sejam aperfeiçoados, fazendo que todos venham de encontro com os objetivos esperados pela empresa.

Os valores pessoais são inerentes ao ser humano, estes são importantes e contribuem para nortear o comportamento e o estado emocional dos indivíduos, o qual torna importante para reflexão e esclarecimento quanto aos valores mais relevantes para cada pessoa seja ele pessoal ou profissional. Dessa maneira, esses tendem a demonstrar e representar o porquê das metas escolhidas (DI STÉFANO, 2012).

Questionados sobre que aspectos pessoais cada líder acredita que precisa desenvolver para uma boa liderança, o líder A, comenta que precisa de mais autodisciplina e um desenvolvimento maior em relação ao tratamento e comunicação com pessoas. Quando questionado o líder B, sua primeira afirmação é que ele precisa ter mais pulso firme e ser autoritário em determinadas situações em que se demanda mais atenção, e que no restante se sente seguro e acredita estar cumprindo com todos os papéis que são exigidos de um líder.

Analisando as respostas dos líderes é possível perceber que ambos estão abertos ao desenvolvimento pessoal, reconhecendo aspectos que precisam trabalhar para melhorar seus resultados e conseqüentemente de sua equipe. Ponto este extremamente positivo, visto que a equipe é reflexo de seu líder.



Do mesmo modo, busca-se o estabelecimento a nível pessoal, de modo análogo à missão consolidada da empresa, o qual explana a importância de definir a missão pessoal ou profissional, desenvolvendo a personalidade e estimulando o autoconhecimento (FRAGA JÚNIOR *et al*, 2017).

Com base nas informações coletadas nesse questionário é possível ter uma noção de quais ferramentas de gestão os líderes utilizam, também informações que irão contribuir para as sugestões de ferramentas que será abordada no tópico 3.3.

### 3.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO OPERACIONAL

Continuando na busca por responder a problemática do presente artigo, em atendimento ao segundo objetivo específico, questionários também foram aplicados para a equipe operacional composta por oito integrantes. Dessa vez os questionários foram elaborados a partir de um aplicativo onde os integrantes da equipe receberam um link que os direcionou para uma página na internet; de forma anônima cada um respondeu o questionário e depois de respondidos, os mesmos enviaram para análise. Uma das questões mais importantes que vem ao encontro das organizações de forma geral é em relação às motivações que norteiam o colaborador a vir trabalhar, quando questionados as respostas foram as seguintes: Segurança e realização pessoal ficaram empatadas com 11% cada uma, já o crescimento profissional ficou com 33% e experiência profissional 44%, como mostra a ilustração 1.

Motivações do colaborador	Resultado
Salário	0%
Segurança	11%
Realização pessoal	11%
Experiência profissional	33%
Crescimento profissional	44%
Aceitação social	0%

Ilustração 1: Motivações pessoais

Fonte: Produção do pesquisador

Analisando a ilustração 1, pode-se afirmar que a maioria dos respondentes se preocupa mais na busca de experiência e crescimento profissional do que salário e

aceitação social, e em sequencia segurança e realização pessoal, que se faz importante e demonstra que existe satisfação em trabalhar na empresa. Positivamente essa variação nas respostas se dá justamente pelo motivo de cada integrante possuir personalidades e objetivos diferentes, onde um interesse não é menos importante que o outro.

Outro ponto que deve ser levado em consideração e que afeta diretamente a produtividade da empresa é a motivação, tida como premissa o comportamento humano, ela pode ser estimulada de formas diferentes associadas às necessidades que se encontram tanto consciente como inconscientemente no individuo (CHIAVENATO,1994).

Já dentro do processo operacional questões pertinentes a funcionalidades do processo e a participação dos líderes, dão continuidade na análise. Sobre a comunicação existente entre a equipe e os líderes, ela é considerada boa? Nas respostas obtidas, 75% concordaram com a afirmação e 25% concordaram totalmente.

Percebe-se que a equipe está de forma geral satisfeita com a comunicação existente entre equipe e líderes. No entanto, sempre existem possibilidades de melhorias, visando aumentar o percentual dos que concordam totalmente.

Se tratando de relacionamentos interpessoais com os líderes, dentro do ambiente de trabalho, 11% disseram que é bom, 22% disseram que é muito bom e 67% disseram que é excelente.

Nota-se uma devolutiva positiva em relação aos relacionamentos existentes dentro da empresa, também observando que a variação na porcentagem das respostas apresentadas, perfazem diferentes intensidades quanto aos relacionamentos existentes. Mesmo assim o mesmo é classificado como bom, ou seja, havendo espaço para uma evolução referente a esse aspecto.

O papel do líder é muito importante dentro da organização onde sua liderança pode motivar ou desmotivar a equipe com base na sua forma de se comunicar e utilizar as estratégias. O líder deve estar apto para esclarecer os objetivos e indicar por onde deve seguir o rumo no âmbito organizacional, com o intuito de trazer melhorias e benefícios para a empresa (CHIAVENATO, 2009).

Já a satisfação em relação ao processo de gestão que seus lideres utilizam, 11% considerou-se pouco satisfeito e 88% disseram que estão satisfeitos ou muito

satisfeitos em relação ao sistema de gestão utilizado pelo líder. Pode-se ter uma melhor visualização na ilustração 2.

<b>Satisfação no modelo de Gestão</b>	<b>Resultado</b>
Insatisfeito	0%
Pouco satisfeito	11%
Satisfeito	44%
Muito satisfeito	44%

Ilustração 2: Modelo de gestão  
Fonte: produção do pesquisador

Observa-se que apesar de a maioria estar satisfeita com o processo de gestão utilizado pelos líderes, existe ainda uma pequena parcela que está pouco satisfeita, cabendo uma análise mais aprofundada para investigar os principais aspectos que estão gerando tal insatisfação.

Dentro do processo de gestão é possível analisar vários aspectos e comportamentos que influenciam na forma de liderar, uma delas é a aptidão do líder em liderar a equipe. De acordo com sua satisfação os integrantes da equipe responderam que, estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a questão abordada.

Ou seja, a equipe considera seus líderes aptos em suas funções trazendo para a empresa pontos positivos pelo fato destes estarem desempenhando um papel que segundo a equipe é satisfatório.

É preciso conhecer as principais formas de liderança, autocrática, democrática e permissiva, e utiliza-las de acordo com a situação inerente ao conhecimento obtido sobre seu liderado, podendo usufruir dessa liderança compreensivelmente, levando em consideração os comportamentos diferentes existentes de pessoa para pessoa (MINICCI, 1995).

Dentro da empresa deve existir harmonia entre os integrantes da equipe e liderança. Em relação à valorização que os colaboradores recebem de seus líderes, os dados coletados com base na satisfação foram, 78% satisfeitos e 22% muito satisfeitos.

Nota-se que os colaboradores sentem-se em sua maioria valorizados pela empresa, fator extremamente positivo, pois influenciam na performance da equipe.

O reconhecimento profissional que parte tanto do líder quanto do liderado, é um ponto muito positivo para empresa, pois tem o intuito de alavancar o crescimento e desempenho do indivíduo (MAXWELL, 2008).

Procurando resposta pelo questionamento em relação à satisfação aos treinamentos recebidos e comunicação de informações, para a função que lhe foi designada ao entrar na empresa, 11% estão insatisfeitas, 56% satisfeitos e 33% muito satisfeitos.

Fazendo uma análise mais aprofundada em relação a esse aspecto, é possível perceber que há oportunidade de melhorias e pontos a serem explorados, que poderiam trazer bons resultados, em relação, a treinamentos e a comunicação de informações, peças importantes para o desenvolvimento do processo operacional, mostrando que alguns percentuais, mesmo que baixos devem ser analisados.

Dentro do processo de treinamento se tem conclusões de que é um processo de assimilação cultural que ocorre em um curto prazo e seu principal objetivo é inovar, repassar e agregar conhecimentos e habilidades inerentes à execução de tarefas e melhores performances no trabalho (MARRAS, 2000).

Ainda sobre pró-eficiências direcionadas a função, existe orientações e aconselhamentos? O líder atende as necessidades profissionais do liderado? Em resposta, os seguintes percentuais foram analisados, 56% concordam e 44% concordam totalmente que recebem orientações e aconselhamentos em necessidades profissionais.

Com esses dados é possível concluir que a equipe concorda que existem orientações e aconselhamentos, significando que suas necessidades profissionais são atendidas.

A dedicação do gestor envolvido na rotina de seus colaboradores, ajuda no mapeamento e conhecimento a fundo de cada personalidade, ninguém melhor que o próprio líder para avaliar as capacidades, habilidades e competências dos liderados (BASSO, 2016).

Outro ponto abordado no questionário é o *feedback*, ferramenta de grande importância para um bom esclarecimento entre as relações existentes. A satisfação em relação ao *feedback* dado pelo seu líder teve como resultado conforme a ilustração 3:

Satisfação em receber feedback	Resultado
Insatisfeito	0%
Pouco satisfeito	22%
Satisfeito	67%
Muito satisfeito	11%

Ilustração3: Feedback realizado  
Fonte: produção do pesquisador

Com base nas informações da ilustração 3, se conota o maior percentual como satisfeito, e um percentual considerável como pouco satisfeito em relação ao questionado. Em análise a essa informação, ações podem ser tomadas para que a comunicação entre as partes sejam mais efetivas, e a ferramenta possa ser utilizada no seu interím como um benefício para todos, atuando de forma positiva.

O *feedback* é o momento em que o líder tem oportunidade de compartilhar suas experiências, para poder contribuir com sugestões e melhorias para evolução do liderado. O recebimento de uma análise correta é fator determinante para um bom relacionamento e alinhamento com os valores da empresa (CHIAVENATO 1994).

Finalizado os questionários acima, informações importantes foram encontradas e analisadas conforme a visão do entrevistado, partindo de uma interpretação fidedigna das respostas auferidas. Tais dados poderão também ser analisados no tópico 3.3 que traz sugestões e melhorias, que poderão otimizar mais ainda o processo operacional da empresa Bertol Despachos.

### 3.3 SUGESTÕES DE MELHORIA COM A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE COACHING

Tendo em vista os questionários realizados, dados e informações foram coletadas tornando possível a análise panorâmica do contexto apresentado, o intuito do presente tópico é justamente abordar as principais problemáticas mencionadas e respondidas pelos líderes e liderados, através dos questionários, sugerir práticas da metodologia *coaching*, a fim de auxiliar o líder na gestão de pessoas, buscando contribuir para o crescimento tanto do líder quanto da equipe.

No decorrer das pesquisas um dos pontos salientados foi a comunicação, apesar de possuir uma comunicação interna efetiva, as pesquisas apontaram uma insatisfação a respeito da realização de *feedbacks* com a equipe, líderes e liderados disseram que é pouco frequente e quando são realizados acontecem em reuniões de forma genérica.

Uma das ferramentas muito utilizadas pelo líder *coach* é o *feedback*, com ele é possível analisar e avaliar o estado atual em que se encontra o liderado, realizar

sugestões e acompanhar a evolução dele dentro da organização. Para que se tenha a utilização de forma correta dessa ferramenta, sugere-se que sejam realizadas reuniões semanais com toda a equipe, onde devem ser tratados assuntos pertinentes à operação e ações que precisam de melhoria, o líder, enquanto *coach*, deve instigar a equipe a buscar por conta própria, os meios para realizar a ação esperada.

Ainda em relação a implementação de *feedbacks*, outro momento muito importante, é que o líder tenha uma reunião individual com o colaborador, onde faça principalmente o papel de ouvinte, deixando espaço para que o liderado se expresse, o líder deve apenas questionar, deixando que o colaborador busque em si, alternativas para melhorias, fazendo com que se sinta imponderado, lembrando que perguntas bem feitas, são a base do *coaching*.

Para realizar o *feedback* de forma assertiva, sugere-se ao líder, num momento inicial, para inserção desta nova rotina, que monte um questionário com algumas perguntas de apoio para facilitar o processo de conexão com liderado, e estabelecer um passo a passo para a conversa, conforme sugerido na ilustração 4.

<b>Passo 1:</b> Preparar (conexão, ambiente seguro);
<b>Passo 2:</b> Elogiar (Elogio ou quebra de gelo, nunca usar Mas ou Porem para avançar no assunto);
<b>Passo 3:</b> Perguntar (Induzir o entrevistado a se conscientizar da questão);
<b>Passo 4:</b> Plano de ação (compromisso entre as partes incentive a mudança, agende o acompanhamento). Estipule um prazo para a realização do mesmo e se reúna sempre para acompanhar a evolução do liderado.

Ilustração 4: Passos para realização de Feedback  
Fonte: Instituto Brasileiro de Coaching – IBC, 2017.

Conforme a ilustração 4, a última etapa, que é o plano de ação, é parte fundamental do processo, pois através dele que o líder poderá efetivar as respectivas cobranças ao liderado, garantindo que as ações estão sendo realizadas e estimulando a relação de confiança entre ambos. O passo a passo pode ser seguido para facilitar o desenvolver da conversa, o importante é estar preparado e ter controle sobre o norteamento do diálogo para que não se perca tempo nem se desvie do verdadeiro objetivo, ou seja o passo a passo servirá para nortear em qual ponto o líder está dentro do assunto e quanto falta para chegar a conclusão do tema abordado em tempo hábil.

O fornecimento de informações é necessário para o desenvolvimento pessoal e profissional, assim como a promoção de melhorias nas performances tanto de cada indivíduo como em grupo, onde os gestores recebem as diretrizes e são encarregados de repassá-las a equipe, comumente em forma de palestra ou reuniões individuais, trazendo uma evolução de forma natural e saudável tanto para o líder quanto para a equipe (DI STÉFANO, 2012).

A respeito de treinamentos, a equipe de forma geral disse que não recebe treinamentos e capacitações extras. Sabendo da devida importância que eles possuem, promover uma cultura onde o aprendizado seja constante, faz com que a equipe desenvolva suas habilidades e competências, incluindo o líder que deve estar em aprimoramento constante para que possa incentivar a equipe.

Sugere-se para o líder que busque treinamentos externos voltados para a área de assessoria aduaneira e, na medida do possível, faça visitas em escritórios que trabalham em outras fronteiras. A troca de experiências renova o conhecimento, tirando o líder de sua zona de conforto e fazendo com que ele analise sob outra perspectiva sua rotina. Além disso, numa linha mais comportamental, tendo em vista que os líderes demonstraram abertura à busca de desenvolvimento pessoal, sugere-se que procurem formações na área de *coaching*, visando aprimorar as ferramentas de gestão, potencializando os resultados da equipe e também aumentando seu nível de autoconhecimento.

O investimento feito pelas organizações em *coaching* preza pelo desenvolvimento de habilidades de determinado indivíduo ou grupo, buscando alcance dos melhores níveis de desempenhos e resultados. (KRAUSZ, 2007).

O líder como *coach* deve estar atendo aos hábitos de aprendizado da equipe e criar estímulos para emergir a criatividade. Sugere-se que sejam implementadas algumas ações como por exemplo, algum dia da semana um “Café de Conhecimento” estimulando a equipe a trazer temas que são pertinentes a assuntos fronteiriços, legislações que mudaram nesse setor e aspectos da integração das aduanas, estratégias que instigarão a equipe a buscar mais conhecimento sobre o ramo da empresa e conseqüentemente gerar resultados. Outras ações semelhantes, que sejam coerentes com a cultura da empresa, podem ser incentivadas também.

Ainda com relação a capacitação da equipe, sugere-se a implementação da ferramenta Estado Atual x Estado Desejado. Conforme demonstrado nas ilustrações 5 e 6, tal ferramenta está relacionada com a evolução do liderado, fazendo com que,

antes de iniciar o processo de treinamento, ele tome consciência das competências que deseja melhorar e, conseqüentemente foque sua atenção nelas.

<b>ESTADO ATUAL</b>	
EU:	
Avaliando seu momento atual, qual competência você gostaria de melhorar com este treinamento?	De 0 a 10 qual é a sua Nota atual nesta competência?

Ilustração 5: Estado atual  
Fonte: Instituto Nacional Brasileiro de Coaching – IBC, 2017.

<b>ESTADO DESEJADO</b>	
EU:	
Projetando para o final deste treinamento, como você gostaria de estar em relação a esta competência? O quê você gostaria de alcançar?	De 0 a 10 que nota você gostaria de alcançar até o final desse treinamento?

Ilustração 6: Estado desejado  
Fonte: Instituto Nacional Brasileiro de Coaching – IBC, 2017.

Os treinamentos possuem processos que tem como principal objetivo inovar, repassar e agregar conhecimentos e habilidades, que são seguidas a exemplo de seus líderes em demonstrações que ocorrem no dia-dia, esses conhecimentos trazem crescimento pessoal e evolução a questões inerentes à execução das atividades (MARRAS, 2000).

Quando questionados sobre a clareza dos valores da empresa versus os valores que equipe representa, nota-se que existe necessidade de uma atenção em relação a esse ponto, onde o líder B discorda do líder A dizendo que os valores não estão bem definidos, também confrontando o questionário que foi realizado a equipe observa-se que eles sentem que os valores precisam ser mais claros assim como aos valores que os mesmos representam para a empresa.

Para que seja possível tal clareza sugere-se que ambos os líderes criem esses valores em conjunto. Se a empresa já tem os valores definidos, mas está com



dificuldade de repassa-los para a equipe sugere-se uma ação para compartilhamento dos valores e aplicabilidade prática. Gestos simples, como expor os valores no ambiente da empresa de formas diversas, muito além dos quadros na parede, faz com que se implemente uma cultura de conscientização e importância do que os valores representam para a organização.

Os valores de uma organização são importantes e contribuem para nortear o comportamento e o estado emocional dos indivíduos, a clareza quanto a eles se tonam importantes para reflexão e relevantes para cada pessoa seja ele pessoal ou profissional. Com o principal intuito de demonstrar e representar o porquê das metas escolhidas (DI STÉFANO, 2012).

Quando se fala de autoconhecimento pode-se dizer que os resultados nas pesquisas apontam que ainda existe espaço para que haja desenvolvimento e os líderes demonstraram-se abertos para tal. Foi sugerido e aplicado aos dois líderes da empresa estudada, a ferramenta de avaliação 360°, conforme ilustrações 7 e 8. Tal ferramenta consiste em uma autoavaliação da pessoa em algumas categorias comportamentais, como comunicação, iniciativa, criatividade, desenvolvimento pessoal, entre outras, podendo ser personalizada para cada situação, nesse caso a roda foi voltada competências importantes para a liderança e o processo de gestão. A partir dos resultados coletados, foi possível direcionar a sugestão de melhoria a nível de desenvolvimento dos líderes. A ilustração 7, demonstra a aplicação realizada com o líder A.

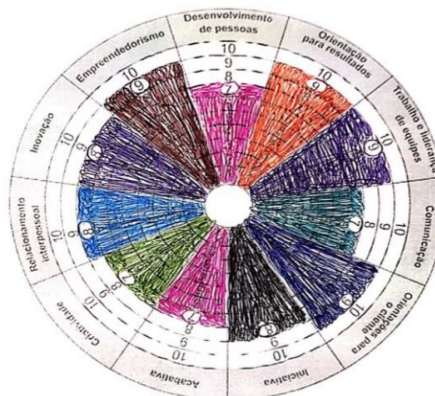


Ilustração7: Análise 360°. Aplicação realizada com o Líder A.

Fonte: Instituto Brasileiro de Coaching – IBC/ Produção do pesquisador, 2019.

Após aplicada a Roda 360° no líder A, foi identificado pontos que ficaram abaixo na sua auto avaliação, tais como desenvolvimento de pessoas, comunicação, acabativa e criatividade. Com intenção de desenvolvimento inicial de apenas uma das competências, foi perguntado ao líder A, qual competência ele acredita que tem mais importância pra se dar inicio no trabalho de desenvolvimento. Em resposta, o líder A disse que acredita ser o desenvolvimento de pessoas sua maior prioridade no momento atual.

Para contribuir com a evolução da competência escolhida sugere-se que seja feito um plano de ação para auxiliar o líder no processo. Após aplicado e sortido efeitos positivos com o plano de ação, pode ser dada sequencia em outra competência que está aquém do esperado e assim por diante.

Da mesma forma a análise 360° foi aplicada ao líder B, conforme ilustração 8.

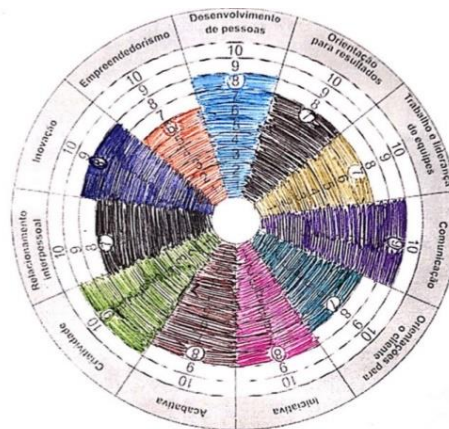


Ilustração 8: Análise 360° Aplicação realizada com o Líder B.

Fonte: Instituto Brasileiro de Coaching – IBC/ Produção do pesquisador, 2019.

Conforme evidenciado na ilustração 8, os pontos identificados para melhoria foram: empreendedorismo, orientação para resultados, liderança em equipe e orientações para o cliente, e relacionamento pessoal, que foram os que tiveram nota mais baixa atribuída pelo líder. Quando questionado o líder sobre sua prioridade de desenvolvimento, este respondeu que o trabalho e liderança de equipe são suas prioridades atualmente. Da mesma forma a sugestão parte de montar um plano de ação e após o êxito, que seja dada sequencia no desenvolvimento das competências.

O processo feito por meio da Roda 360° tem o objetivo de avaliar as competências da liderança ou da gestão de um determinado profissional, ou ainda em função das competências fundamentais que são estabelecidas, que acontece no caso

dos liderados. É importante compreender que não existe certo ou errado, uma vez que, esse tem por base opiniões, subjetivo de outros indivíduos respeitando sua individualidade e analisando os resultados conforme respondidos pelo participante (DI STÉFANO, 2012).

Os líderes podem aplicar as ferramentas com sua equipe, adaptando ao cenário atual das mesmas. Neste tópico foram elencadas sugestões de ferramentas a serem utilizadas; no entanto, cabe a direção da empresa, investigar quais as que se adaptam melhor à sua realidade.

## CONCLUSÃO

O presente estudo teve como tema: liderança e *coaching*, um estudo de caso em uma empresa do ramo de assessoria aduaneira. O problema de pesquisa girou em torno de: de que maneira as ferramentas de *coaching*, podem auxiliar o líder na melhoria da gestão de pessoas? Das mais variadas formas. As ferramentas hoje existentes no processo de coaching, se aliadas a um bom processo de liderança, trazem a garantia de melhoria em qualquer setor da empresa desde que a sua aplicação seja correta e monitorada, implementando a ferramenta diretamente na cultura organizacional.

Para atendimento dos objetivos inicialmente aplicou-se um questionário com os líderes da empresa, com o intuito de conhecer o líder e o atual modelo de gestão de pessoas utilizado pela organização, onde identificou-se que existem pontos a serem melhorados no aspecto de *feedbacks*, clareza dos valores da empresa e os valores que os funcionários representam para empresa, juntamente com autoconhecimento. Também foi realizada pesquisa com os colaboradores, a fim de identificar junto à equipe, a satisfação destes em relação ao modelo atualmente utilizado pela liderança, onde identificou-se que que pontos relacionados e comunicação dos valores da empresa e a realização de *feedbacks* precisam ser analisados e melhorados. Para isto foram feitas sugestões de ferramentas de coaching que constam no item 3.3 do estudo.

Conclui-se que a pesar de uma empresa apresentar bons resultados e possuir uma harmonia operacional, sempre existe espaço para melhorias em pontos que

passam despercebidos inicialmente, mas que causam grandes impactos á longo prazo.

As ferramentas aqui sugeridas podem auxiliar na obtenção de melhores resultados. A relevância desse estudo e sua repercussão no meio acadêmico e social têm por enriquecer conhecimentos listados na área do coaching que possui muito ainda a ser explorado, servindo diretamente de apoio aos processos de gestão vinculados aos líderes e gestores operacionais.

## REFERÊNCIAS

CARLOS BASSO, **Entenda o papel do gestor no treinamento de suas equipes**. 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/entenda-o-papel-do-gestor-no-treinamento-de-suas-equipes>>. Acesso em: 29 nov. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: edição compacta. 2ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

\_\_\_\_\_. **Iniciação á Administração de Recursos Humanos**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas, O passo para a Administração participativa**. 3ª ed. São Paulo –SP: Makron Books, 1994.

DI STEFANO, R. **O Líder-Coach: Líderes criando líderes**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark Editora, 2012.

FERREIRA, D. A. C. **Estudo sobre a atuação de coaches**. 2013. 119f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Centro de Ciências da Vida – Pontifícia Universidade Católica, Campinas. Disponível em: <<http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/bitstream/tede/323/1/DEBORA%20APARECIDA%20DA%20COSTA%20FERREIRA.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018.

FRAGA JÚNIO, J.; PAULINO, H. A.; MAGALHÃES, L. C. *Coaching* para líderes: um método eficaz para o desenvolvimento de competências necessárias aos gestores. **Revista Pensar Gestão e Administração**, v. 5, n. 2, p. 2-23, 2017. Disponível em: <[http://revistapensar.com.br/administracao/pasta\\_upload/artigos/a174.pdf](http://revistapensar.com.br/administracao/pasta_upload/artigos/a174.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2018.

GASPAR, D. J.; PORTÁSIO, R. M. Liderança e *coaching*. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 17-40, 2009. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2601/2482>>. Acesso em: 19 set. 2018.

GRANT, A. M. **Towards a psychology of coaching**: The impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment. 2001. 338f. Doctoral Dissertation. Macquarie University, Sydney, Australy. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Anthony\\_Grant5/publication/228598134\\_Towards\\_a\\_psychology\\_of\\_coaching/links/54f5105b0cf2eed5d736051d/Towards-a-psychology-of-coaching.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Anthony_Grant5/publication/228598134_Towards_a_psychology_of_coaching/links/54f5105b0cf2eed5d736051d/Towards-a-psychology-of-coaching.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2018.

JESUS, T. G. S.; MATTEU, D. O Processo de Coaching Executivo e seus Benefícios para Organizações. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 15, n. 1, p.43-50, 2015. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/view/348/327>>. Acesso em: 09 set. 2018.

KILLBURG, R. R. **Executive coaching**: Developing managerial wisdom in world of chaos. Washington, DC: American Psychological Association. 2000.

KRAUSZ, R. E. **Coaching executivo e empresarial**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

LIMA, M. P. R. **Uma abordagem aos principais tipos de coaching**. 2013. 33f. Monografia (Graduação em Administração). Faculdade de Tecnologia Aplicada e Ciências Sociais, Centro Universitário de Brasília – Brasília. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/3967/1/20963395.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2018.

MAHER; POMERANTZ, **Origem do Coaching**: São Paulo: 3 ed. Hammer, 2003.

MAXWELL. **O livro de ouro da liderança** 1 ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Do operacional ao estratégico**: São Paulo: 3 ed. Futura, 2000.

MARQUES, J. R. **Leader Coach**: Coaching como filosofia de liderança. 1 ed. São Paulo, Editora Ser Mais, 2012.

MELO, L. H.; MATOS, F. R. N.; MACHADO, D. Q.; MELO, L. H. O *coaching* e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial. **Caderno de Administração: Revista do Departamento de Administração da FEA**, v. 9, n. 1, p. 25-48, 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/21892/19683>>. Acesso em: 20 set 2018.

MINICCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA-SILVA, C.; LEITE, C. D. S. W.; CARVALHO, P. S. F. ANJOS, A. C.; BRANDÃO, H. I. M. Desvendando o *coaching*: uma revisão sob a ótica da psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 38, n. 2, p. 363-377, 2001.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v38n2/1982-3703-pcp-38-2-0363.pdf>>. Acesso em: 20 set 2018.

SILVA, A. R. L.; MACHADO, A. B. Práticas de *coaching* como ação inovadora para potencializar o aprendizado. **Revista Projeção e Docência**, v. 8, n. 2, p. 14-25, 2017. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao3/article/view/781/813>>. Acesso em: 05 set 2018.

TEODORO, F. N. F.; CRUZ, H. A. **A importância do processo de *coaching* interno no desenvolvimento do colaborador e no alcance dos resultados**. In: XIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2016. **Anais...** 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/32724380.pdf>>. Acesso em: 13 set 2018.

YATES, J. **The career coaching handbook**. Oxfordshire: Taylor & Francis Group. 2014.