

UNIJUI – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL

DACEC – DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO.

MBA EM COACHING E GERENCIAMENTO DE PESSOAS

**ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA PARA A FORMAÇÃO DE UMA EQUIPE DE
ALTO DESEMPENHO: ESTUDO EM UMA EMPRESA FARMACÊUTICA¹**

AUTORA: DÉBORA CAROLINE SPOHR CARPES²

Co-Autor: Me. Gustavo Arno Drews³

1 Trabalho de Conclusão de Curso na categoria Artigo no Curso de pós graduação MBA em Coaching e Gerenciamento de Pessoas.

2 Especialista em Coaching e Gerenciamento de Pessoas, UNIJUI, 2017. Administradora, UNIJUI, 2015. Gerente Administrativo Financeiro de Farmácia, debora_c.spoehr@hotmail.com.

3 Administrador, professor na graduação e pós graduação lato sensu na UNIJUI. Mestre pela UFRGS, orientador, gadrews@unijui.edu.br.

RESUMO

O objetivo geral deste estudo consiste em formular estratégias de liderança orientada ao *Coaching* que podem ser utilizadas para o gerenciamento de uma equipe de alto desempenho na Tchê Farmácias de Santo Augusto/RS. A metodologia utilizada, no que se refere à natureza do estudo, é aplicado, quanto à abordagem, é qualitativo e, quanto aos objetivos, classifica-se como descritivo. Os procedimentos técnicos utilizados foram pesquisa bibliográfica, levantamento (*survey*) e pesquisa de campo, logo, o universo amostral foi composto por cinco funcionários da farmácia em estudo sendo quatro vendedores e as práticas de liderança descritas a partir do olhar da gerencia. O estudo permite afirmar que, de um modo geral, o uso das ferramentas do *Coaching* faz significativa diferença no dia a dia do gestor/líder, principalmente nas práticas de lideranças orientadas para a formação de uma equipe de alto desempenho, sendo possível a equipe Tchê Farmácias – filial de Santo Augusto/RS chegar a este nível de desenvolvimento.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Equipes, *Coaching*.

1. INTRODUÇÃO

O meio organizacional está constantemente se modificando, o capital intelectual vêm sendo cada vez mais valorizado, nunca se ouviu falar tanto em termos como “capital humano”, “motivação” e “trabalho em equipe”. Neste contexto, surge um ícone de grande importância para as organizações: O Líder. Garantir o sucesso dos projetos e objetivos de uma empresa, minimizar tempo e recursos, agilizar e aperfeiçoar processos produtivos, motivar suas equipes e inovar são só algumas das responsabilidades atribuídas aos líderes em diversas organizações.

Muito tem se discutido em *Coaching*, formações de líderes *Coaching*, um termo viral no meio empresarial, que ultimamente vem sendo utilizado indevidamente por um considerável número de organizações que em diversos casos não possuem o devido preparo para tal formação deste profissional. Além de todo o preparo do autoconhecimento que o *Coaching* aborda pessoalmente ao indivíduo, ele também auxilia o profissional gestor como um importante instrumento de liderança, sendo que desta forma o líder deve orientar sua liderança pelo *Coaching* na busca de construir equipes de alto desempenho.

Frente ao exposto, isso acarreta uma inquietação sobre qual seria, de fato, o papel do líder na empresa e se o mesmo é bem visto e compreendido por seus funcionários sobre o que realmente executa. Sendo assim, planejou-se este estudo voltado a responder estas inquietações, especialmente abordar as estratégias de liderança orientada ao *Coaching* que possam potencializar uma equipe de alto desempenho.

Segundo Chiavenato (1999, p. 13), “Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização”. O ideal de um líder eficaz seria saber enxergar cada um de seus colaboradores individualmente e potencialmente, a fim de incentivar além do seu habitual, seus sonhos e ambições para que assim satisfeitos, em resposta à empresa o mesmo se dedicaria ao máximo no cumprimento de suas metas, e ambas as partes somariam resultados positivos.

Dentro deste contexto, resgata-se o conceito de gestão de pessoas, o qual norteia o gerenciamento das equipes no dia a dia organizacional, onde Chiavenato (1999, p. 6) define: “A gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a estrutura organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes”.

Resgatar ainda quanto às políticas de GP que definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização, quando se trata da forma de tratamento dos indivíduos, e servem, ainda, como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promover um tratamento equitativo entre os indivíduos. ARMSTRONG (2009 apud SIQUEIRA, 2014, p. 241)

Sendo assim, tem-se por objetivo formular estratégias de liderança orientada ao *Coaching* que podem ser utilizadas para o gerenciamento de uma equipe de alto desempenho na Tchê Farmácias de Santo Augusto/RS. E para isto, primeiramente descreveram-se as práticas de liderança a partir do olhar da gerência; Levantou-se a percepção dos funcionários quanto a estas práticas e a utilização das práticas de *Coaching*; Identificou-se se na equipe

existem características de uma equipe de alto desempenho; e por fim comparam-se as práticas relatadas com as percepções dos funcionários, prospectando, assim, os gargalos e, sobre estes propor estratégias de alinhamento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico a seguir vai se desdobrar nos temas que proporcionam subsídios a este estudo, como Liderança e Gestão de Pessoas; Equipes de Alto Desempenho; e *Coaching* como prática estratégica.

2.1 *Liderança e Gestão de pessoas*

Naturalmente nas equipes, os líderes são os motivadores em potencial, isto é, são eles que criam e comandam estratégias de mudança, geram movimento e mobilização por parte dos colaboradores, e principalmente mantém o elo de comunicação clara e direta entre todos a fim de manter uma equipe forte, unida em um ambiente agradável e produtivo ao mesmo tempo.

Entretanto, a questão da liderança deve ser tratada com a devida atenção, no momento em que o trabalho em equipe é algo extremamente importante e eficaz para as empresas, desde que seja conduzido de maneira correta. Uma equipe mal orientada, desmotivada, sem estímulos, pode levar projetos à gaveta e até arruinar organizações.

O segredo está na delegação de responsabilidades e não de tarefas, onde cada profissional, dentro de seus conhecimentos e capacidades, possa desenvolver a etapa do processo que lhe é designada. E a condução desse processo deve ser realizada por um líder que enxergue não apenas os conhecimentos técnicos dos profissionais e, sim, que saiba trabalhar as habilidades e competências de cada um.

A liderança, na abordagem clássica da administração, segundo Chiavenato (2004, p. 42) era definida como “Uma forma de dominação ou controle, onde a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais”. Porém, o cenário atual requer uma liderança capaz de assumir riscos e promover mudanças no ambiente organizacional influenciando as pessoas a empenhar-se voluntariamente para chegarem ao objetivo. Segundo Ervilha (2008, p. 29) “Liderar é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados”.

Conforme Robbins (2007, p. 54), “Liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança atribuída por meio de um alto cargo na organização ou emergência informal dentro da estrutura”.

O líder tem como objetivo desenvolver a capacidade crítica e criativa de seus liderados, facilitando seu desenvolvimento profissional e pessoal. Deve conquistar a confiança e respeito de todos para que, ao expor suas ideias, elas sejam acatadas ou até mesmo questionadas, mas sem a hostilidade de serem consideradas ideias impositivas.

Para Chiavenato (2004, p. 42), agindo assim “As pessoas passam a ser consideradas como parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades cumprem metas e alcançam resultados”, uma vez que, ninguém lidera pessoas para continuarem no

mesmo lugar, isto é, sem desafios. A liderança envolve um sentido de mudança, onde todos se engajam para a ação que leva à realização desta mudança.

Existem vários tipos de liderança que são influenciados, direta ou indiretamente, pelo comportamento de cada líder, afinal, mais do que influenciar pessoas e organizações, os líderes devem motivar e estimular seus liderados a alcançar os objetivos propostos promovendo mudanças no ambiente organizacional, uma vez que, só há liderança se houver mudanças.

Dentre os diversos tipos de líderes, Ervilha (2008, p. 55) destaca três, sendo:

“O líder nato aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder. O líder treinável é aquele que não nasceu com esse dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço e muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos. E o líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança e, além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável”. (ERVILHA, 2008, p. 55)

Robbins (2007, p. 154) cita “Dois tipos de liderança: a liderança carismática e a transformacional”.

Os líderes carismáticos têm visão e estão dispostos a correr riscos por esta visão e são sensíveis às necessidades de sua equipe. Esses líderes são vistos pelos seus liderados como alguém excepcional, onde inspiram confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional.

O líder transformacional se preocupa com o desenvolvimento de cada um de seus liderados, modificando a maneira de ver as coisas velhas para verem coisas novas. Estes líderes são vistos como gestores. São proativos e comportam-se de modo a motivar seus liderados, desafiando-os a superar seus limites e a procurar soluções criativas e estimulantes para a resolução de problemas e está sempre atento às necessidades de sua equipe.

De modo geral, não há um tipo ideal de líder para cada organização. Os líderes devem, primeiramente, entender as pessoas, saber motivá-las e conduzi-las ao objetivo comum da organização, tendo um pouco de cada um destes tipos de líderes, dependendo de cada situação em que se encontra.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 55), destacam que “A liderança é a capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade e delegar poderes para criar mudança estratégica quando necessário”. Em suma o papel do líder dentro das organizações é de motivar, ser capaz de criar uma sinergia entre as pessoas e equipes, ser o guia e ao mesmo tempo o facilitador do desenvolvimento de pessoas, por meio de *feedback*, conversas e reuniões periódicas com sua equipe a fim de explorar o máximo de suas competências e conhecimentos.

Nesse contexto do papel do líder, bem como suas funções, estar diretamente ligado às pessoas, precisa-se destacar a área na qual o líder também está inserido, além das finanças, estamos falando diretamente da gestão de pessoas dentro das organizações. O capital humano tem sido cada vez mais valorizado pelas organizações, pois elas entenderam que devem oferecer o suporte necessário para que essas pessoas desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoem características que já possuem. Se as pessoas dentro das organizações tiverem oportunidade de progressão, elas vão poder dar o melhor delas, originando resultados positivos para a empresa em questão.

Para Chiavenato (1999, p. 6):

“A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis de outras variáveis importantes”. (CHIAVENATO, 1999, p. 6)

Diante do contexto atual, pode-se dizer que as empresas precisam ir além da sua zona de conforto, isto é, se preocupar mais com o que ela pode oferecer a seus funcionários no âmbito da gestão estratégica de pessoas. Afinal, essa gestão é aquela que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõe.

De acordo com Marras (2000, p.253): “Diferentemente da gestão de RH tático operacional, a AERH não se posiciona em linha no organograma, mas sim, em staff. Esse posicionamento evidencia tipicamente o que se entende como sendo a real função da AERH, qual seja, a de assessorar e prestar subsídio cognitivo à cúpula da empresa”.

Nesse sentido, o líder em um trabalho conjunto com o setor de gestão de pessoas torna-se cada vez mais a peça chave para que os colaboradores desempenhem seus papéis com êxito e ofereçam estímulos para realizarem bem as suas funções. Mais do que recompensa financeira, eles precisam de motivação e reconhecimento, de impulsos e direções que mostrem os caminhos para que as metas sejam alcançadas com eficiência e eficácia.

Assim como aborda Chiavenato (2004, p. 20) que “Cada gestor, a partir de suas particularidades, possui determinadas competências bem desenvolvidas e outras não”, mas isso não quer dizer que não possa vir a amenizar ou até suprir as limitações que possui o que pode ser feito através de programas e capacitações de desenvolvimento de competências.

O líder, para ser bem-sucedido profissionalmente, precisa desenvolver três competências duráveis: o conhecimento, a perspectiva e a atitude. O conhecimento significa todo o acervo de informações, conceitos, ideias, experiências, aprendizagens que o líder possui a respeito de sua especialidade. Como o conhecimento muda a cada instante, em função da mudança e inovação que ocorrem com intensidade cada vez maior, o administrador precisa atualizar-se constantemente e renová-lo continuamente. [...] A perspectiva significa a capacidade de colocar o conhecimento em ação, saber transformar a teoria em prática, aplicar o conhecimento na análise das situações, na solução dos problemas e na condução do negócio. [...] A perspectiva representa a habilidade de colocar em ação os conceitos e ideias abstratas que estão na mente do administrador, em visualizar as oportunidades que nem sempre são percebidas pelas pessoas comuns e transformá-las em novos produtos, serviços ou ações pessoais. [...] A atitude significa o comportamento pessoal do líder frente às situações com que se defronta no seu trabalho. A atitude representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, motivar, comunicar e levar projetos adiante. [...] É essa competência durável que transforma o administrador em um agente de mudança nas empresas e organizações e não simplesmente em um agente de conservação. (CHIAVENATO, 2004, p. 20)

A partir do momento que a importância e a valorização dos colaboradores pelas organizações, passam a ser o foco das mesmas, obtém-se o chamado diferencial competitivo. Como afirma (GIL, 2007, p. 60), “A gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança

para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual”.

2.2 Equipes de Alto Desempenho

Ainda nessa linha de gestão de pessoas, têm-se as equipes de trabalho, as quais demandam dos líderes toda a atenção e esforço diários para que todos abracem a causa e trabalhem coletivamente em prol da empresa. Sendo assim, precisa-se pensar em uma questão que vem chamando cada vez mais a atenção dos líderes administradores, que são as equipes de alto desempenho e como fazer com que as suas atuais equipes cheguem lá, por exemplo, e bem como entender esse conceito.

Para entender desse assunto, antes de conceituar equipes de alto desempenho, é importante explorar o que se entende por equipe, afinal o próprio conceito de equipe diariamente se confunde com o de grupo.

Embora existam diferentes definições entre autores, e muitos tratem os dois conceitos indistintamente, Casado (2002, p. 256-257) afirma que “*Grupo* é um conjunto de indivíduos que compartilha valores, crenças, visões semelhantes do mundo e que tem uma identidade basicamente de natureza relacional, com alianças afetivas. Já uma *equipe* tem um objetivo comum, claro e formulado de forma explícita, para que cada membro use suas habilidades e responsabilidade para a obtenção dos resultados”. Para Albuquerque e Puente-Palacios (2004, p. 256-257), “*Grupo* é um conjunto de pessoas (mais que duas) que necessita interagir por um período de tempo para atingir um objetivo”.

Simplificando, “Uma equipe é um conjunto de pessoas que trabalham de modo integrado em prol de um ou mais objetivos coletivos. Nessa simples definição, estão implícitas as necessidades de reconhecimento mútuo, interação, compartilhamento de técnicas e as regras para a concretização de um objetivo comum”. (BORBA, 2007, p. 257)

Percebendo a diferença básica entre grupos e equipes de trabalho, torna-se mais fácil evidenciar que uma equipe de alto desempenho é aquela que desempenha sempre bem suas atividades e coopera para o crescimento profissional dos envolvidos, para o desenvolvimento da empresa e conseqüentemente para o aperfeiçoamento da equipe.

Basicamente para ser uma equipe de alto desempenho os membros de uma equipe devem compartilhar propósitos e metas; Construir relações de confiança e respeito entre si; Equilibrar tarefas e processos; Planejar antes de agir; Envolver a equipe na solução de problemas; Envolver a equipe na tomada de decisões; Respeitar a diversidade “dos outros”, individualmente; Estimular a sinergia e a interdependência; Recompensar desempenho individual de apoio à equipe; Comunicar eficientemente; Praticar o diálogo eficaz em vez do debate; Identificar e solucionar conflitos de grupo; Variar níveis e intensidade de trabalho; Promover um equilíbrio entre trabalho e casa; Criticar construtivamente o modo de trabalho da equipe; e Praticar a melhoria contínua. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2012)

Para trabalhar em equipe é necessário conhecer tanto o colega de trabalho quanto a sua liderança. “Observar, perceber comportamentos e, acima de tudo, respeitar diferenças e saber lidar com elas. Isto torna o ambiente de trabalho rico, diversificado e dinâmico. E o Líder precisa estar sempre atento para aceitar os possíveis desvios de rota, trazendo sua equipe para o caminho correto a ser seguido, sem perda de orientação”. (LYRA, 2013, p.43)

Esta mesma autora defende ainda que trabalhar em equipe significa construir, conjuntamente, um ambiente de confiança, respeito, valorização do potencial humano, comunicação clara e transparente, bem como a promoção da mescla dos saberes técnicos e comportamentais. Este é o segredo para a formação de uma equipe de alto desempenho. Isto garantirá velocidade na organização e gerará um orgulho pelo trabalho realizado, do fazer acontecer conjunto, reforçando a responsabilidade, para que todos alcancem o planejado.

2.3 Coaching como prática estratégica

Inicialmente, vale introduzir aqui uma pincelada sobre a importância do alinhamento estratégico nas empresas, como uma prática fundamental e vitalícia para o excelente funcionamento das demais práticas organizacionais.

Resumindo as visões de autores como Legge (2006 apud SIQUEIRA, 2014, p. 240) e Armstrong (2009 apud SIQUEIRA, 2014, p. 240) e Bohlander e Snell (2009 apud SIQUEIRA, 2014, p. 240), é possível observar que a área de gestão de pessoas (GP), ou recursos humanos (RH), assumiu papel estratégico e relevante, suplantando aquele tradicional de suporte e construindo competência essencial, uma vez que as pessoas são as protagonistas na consecução de resultados, quaisquer que sejam, por serem produtoras de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais.

Para tanto, o alinhamento estratégico, aliado ao planejamento estratégico, é um importante instrumento de gestão. Após a etapa do desdobramento do planejamento, a próxima etapa é a **execução do plano estratégico**, através do planejamento das áreas funcionais, políticas e planos operacionais, projetos e a estrutura organizacional.

A estratégia de uma organização não precisa ser segredo, pois a vantagem de uma organização não está em sua capacidade de escolher estratégias adequadas, afinal a escolha da estratégia correta é realizada em cima de uma boa análise da situação atual da organização, mas, a grande vantagem competitiva está em sua capacidade de converter a estratégia em ação. (ADMINISTRAÇÃO & GESTÃO, 2008)

No processo de **implementação da estratégia**, encontra-se o conceito de **alinhamento estratégico**, que envolve a **comunicação da estratégia** para todos os níveis da organização, ou seja, quando a organização faz a comunicação da missão, visão, objetivos e metas organizacionais para todas as partes da empresa. Cada um dos funcionários que trabalha na organização sabe exatamente qual é o seu papel dentro da empresa, e em que direção cada uma de suas ações deve ser guiada, para que os objetivos individuais representem e ajudem na conquista dos **objetivos organizacionais**.

Ainda, frente a este cenário os líderes gestores de pessoas tem se utilizado muito das ferramentas do *Coaching* para ajudar a melhor gerir seus colaboradores, técnicas essas que só tem gerado ganhos ao colaborador, e conseqüentemente a organização. O “*Coaching* é um processo focado em ajudar as pessoas a avançar em relação as suas metas mais importantes, e criar a versão de vida e carreira ideal, o foco é nas possibilidades futuras e como transformá-las em realidade”. (STÉFANO, 2005, p. 55)

De acordo com a concepção de Souza (2007), para que se possa entender o real significado e a definição de *Coaching*, o ideal não seria traduzir a palavra em si, mas sim procurar entender o seu significado, ou ainda, o significado do seu processo. O autor cita uma metáfora para explicar esta antiga palavra: “*Coach*, é um veículo para transportar pessoas de valor, de onde estão para onde desejam chegar” (SOUZA, 2007, p. 38). Assim, pensando na

ótica do *Coaching* como um processo, este conceito leva a entendê-lo como uma ferramenta capaz de ajudar as pessoas a irem além de onde estão hoje, para o que desejam se tornar no futuro, ou seja, sair de uma situação atual e avançar para uma situação desejada.

“*Coaching* é um processo com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o *Coach* (profissional) e o *Coachee* (cliente), onde o *Coach* apoia o cliente na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazo através do desenvolvimento de competências, como também do reconhecimento e superação de adversidades”. (MARQUES, 2012, p. 159)

O conceito de *Coach* segundo Krauzs (2007, p. 22) é tão antigo quanto à própria humanidade. A autora (2007) afirma ainda que Sócrates, por meio de diálogos e questionamentos com seus discípulos, descritos por Platão, e baseado no princípio de que a verdade está dentro de cada ser humano, praticava um método de *Coaching*, demonstrando sua eficácia.

Paes (2012, p. 315) colabora com todas as demais concepções ressaltando que “O *Coaching* trata-se de um processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências comportamentais, psicológicas e emocionais. Estas competências estão direcionadas à conquista de objetivos e resultados que se espera atingir”. Este mesmo autor salienta ainda que o *Coaching* trata-se de um processo dinâmico e interativo, que pode ser realizado individualmente ou em grupo. O processo de *Coaching* propicia um ambiente de constante reflexão, evolução e transformação, alicerçadas a partir do autoconhecimento, onde é possível a tomada da consciência do estado em que se está atualmente, elaborar metas e objetivos alcançáveis com valores e motivações, para então se chegar a um estado desejado.

3. METODOLOGIA

Sabe-se que há inúmeras tipologias na literatura que trata de pesquisa, contudo para fins da elaboração deste estudo adotou-se classificar o estudo pela sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos e segue-se a base teórico-conceitual trazida em ZAMBERLAN *et al* (2014).

O presente estudo classifica-se quanto a sua natureza como do tipo de Pesquisa Aplicada, pois ao se olhar para a conceituação desta considera-se que vários destes aspectos estão presentes neste estudo. Do mesmo modo assume a abordagem qualitativa, pois há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e também a interpretação dos fenômenos, e que representa o ambiente natural como fonte direta para a coleta de dados.

Quanto aos objetivos, classifica-se como uma pesquisa descritiva, pois os autores afirmam que esta descreve características de uma determinada população, fenômeno ou relações entre variáveis, o que é o caso deste estudo que vai descrever as atuais estratégias de liderança e possível viabilidade para a formação de uma equipe de alto desempenho.

Este estudo tem cunho bibliográfico por abranger o referencial teórico já tornado público em relação ao tema de estudo que foi discutido nas disciplinas antecedentes. Pelo fato de que o estudo se dá no próprio local onde os fatos ocorrem pode-se designar também de pesquisa de campo, através de questionários.

O universo de estudo é na Tchê Farmácias de Santo Augusto, sito na cidade de Santo Augusto/RS, na região noroeste do Estado, com total de cinco funcionários, sendo quatro deles vendedores, e uma gerente administrativa; e duas sócias gestoras, sendo uma também a farmacêutica responsável e a outra sócia de capital majoritário. Para a coleta de dados buscou-se dois sujeitos de pesquisa, sendo um somente a gerente administrativa e outro, o grupo dos

quatro vendedores da farmácia em estudo. Para a coleta de dados foi utilizada a metodologia de pesquisa de campo, por meio de Questionário (*survey*), abrangendo os seguintes temas: **Liderança; Equipes de Alto desempenho e Coaching** – Utilização de questionário com 25 questões fechadas de única escolha, escala Likert de 5 pontos, onde (1) Discordo totalmente e, (5) Concordo Totalmente, contendo as seguintes variáveis de análise: Prática de Liderança Relacionamento; Autonomia; Valorização; Trabalho em Equipe; Comunicação e *Feedback*; e Delegação; sendo tudo de criação da própria autora deste artigo. Aplicado ao universo do grupo de vendedores para identificar os referidos objetivos específicos: a atual postura de liderança da gestora; Se há na equipe as principais características de uma equipe de alto desempenho; E as ferramentas e práticas de *Coaching* utilizadas pela gestora, adotou-se o questionário que está em APÊNDICE A no final deste artigo. Ainda, um roteiro de Entrevista, aplicado a gerente administrativa (própria autora deste estudo) buscando descrever o olhar dela sobre as atuais práticas de liderança adotada na farmácia, como segue no final deste artigo, em APÊNDICE B.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Primeiramente, parte-se do diagnóstico do ambiente da empresa estudada, a Tchê Farmácias – Farmácia Popular/Santo Augusto, sito na cidade de Santo Augusto/RS, associada à Rede Tchê Farmácias com um total de 121 filiais. Empresa de pequeno porte, porém bem estruturada entre sócias proprietárias, gestora e vendedores; Possui ainda todo o controle financeiro, assessoria contábil, estoque, planejamento e quadro de RH definidos e executados.

Ainda nesse contexto, olhou-se atentamente para as práticas de liderança existentes ou não na farmácia, sob o relato da própria gestora, como dos funcionários diretamente subordinados a ela. E para tanto segue relatado, uma a uma destas práticas, como seus pontos positivos e possíveis estratégias de alinhamento quando necessárias.

A prática de liderança “Relacionamento” do ponto de vista da gestora está dentro da normalidade, com as necessidades dos funcionários atendidas, considerando-se acessível e perceptível às necessidades e possíveis deficiências dos mesmos. Sempre atenta, compreensiva, disposta a ajudar nos erros, com a finalidade de corrigí-los, mostrando-lhes a maneira correta a proceder. Além de estar sempre disposta a ouvi-los quanto as suas angústias pessoais, que em alguns casos podem intervir no rendimento do trabalho, a fim de ajudá-los a recuperar a sua paz espiritual, baseado nas técnicas de *Life coaching* por exemplo.

“O *Coaching* de vida, chamado também de *Life coaching*, é uma modalidade do *Coaching* exclusivamente voltada para a análise e desenvolvimento de todos os aspectos da vida. O método permite que o cliente avalie o seu grau de realização e felicidade em cada setor, como relacionamentos, social, familiar, financeiro, espiritual, saúde, entre outros. A partir dessa investigação, são identificados os pontos que devem ser mudados para que o indivíduo tenha mais harmonia entre vida pessoal e profissional”. (PORTAL IBC, 2016)

“A qualidade das relações dentro das **organizações** influencia na saúde física, mental e emocional do ser humano, pois os companheiros de trabalho também fazem parte da rede de apoio social. Nada é melhor para o espaço corporativo que manter um relacionamento saudável com todos que o compõem”. (DA MATTA, 2013).

Pela visão dos funcionários, a gestora atende as expectativas quanto ao “Relacionamento” com os mesmos, como pode ser percebido pelo Quadro nº1 abaixo, em que

a maioria de 69% concorda totalmente com as afirmativas apresentadas, representando um bom relacionamento entre gestora e funcionários da empresa. O que significa, que a política de relacionamento adotada pela gestora não apresenta gargalos a empresa, e sim, um elo de empatia e reciprocidade no dia a dia da farmácia, facilitando assim a convivência entre todos.

Ainda, como estratégia adotada para o primeiro semestre desse ano, a gestora já implantou momentos de Mensagem da Semana, a fim de promover reflexão e um momento de descontração rápido da equipe, com o intuito de contribuir ainda mais para o saudável relacionamento da equipe dentro e fora da empresa.

Quadro nº1 - Percepção dos funcionários acerca da prática de liderança "Relacionamento" da gestora.

Nº Questão	Afirmativas submetidas à apreciação	Resultados nos níveis de concordância e discordância											
		1		2		3		4		5		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	Sua gestora é atenciosa no relacionamento com os funcionários.	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50	4	100
2	Sua gestora é compreensiva com as falhas e erros dos funcionários.	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75	4	100
5	Sua gestora interessa-se pelos sentimentos dos funcionários.	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50	4	100
15	Sua gestora mostra-se acessível aos funcionários.	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100	4	100
	TOTAL								31		69		100

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Frente à prática de liderança “Autonomia” exercida pela gestora, percebe-se pelo olhar da mesma, um progresso pessoal, isto é, que ao longo do tempo de empresa, a partir da confiança adquirida nos funcionários, e conseqüentemente do nível de comprometimento recíproco percebido, passou a dar mais autonomia em alguns casos que demandavam tal necessidade, a fim de melhorar o fluxo de trabalho da farmácia e da gestora, que por sua vez, sempre sobrecarregada. Sendo que, este processo de melhora, fez com que algumas tarefas simples pudessem perfeitamente ser realizadas por uma de suas vendedoras.

Reis; e Carvalho (2011), lembram que é necessário o comprometimento pessoal do funcionário com a empresa e com o trabalho que realiza. Entretanto, a empresa tem que dar condições e estímulo ao colaborador para que desempenhe sua função da melhor forma e se sinta estimulado a criar ainda mais.

E este também é o diagnóstico percebido nesta dimensão pelos próprios funcionários como mostra o Quadro nº2 abaixo, em que a maioria representada por 75% concorda totalmente com a maneira como a gestora conduz a prática de autonomia na empresa, isto é, como a mesma trabalha com a liberdade para cada um deles, onde fica clara a importância de um nível considerável de autonomia no dia a dia corporativo; Tanto para que um profissional possa se dedicar a sua carreira como para que o líder da empresa possa fazer a gestão adequada. Esta prática na realidade da empresa hoje não apresenta nenhum problema a ser trabalhado, devido ao fato de já ter sido percebida pela gestora uma viável condição de melhoria.

Quadro nº2 - Percepção dos funcionários acerca da prática de liderança "Autonomia" da gestora.

Nº	Afirmativas submetidas à apreciação	Resultados nos níveis de concordância e discordância
----	-------------------------------------	--

Questão		1		2		3		4		5		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
3	Sua gestora dá maior ou menor liberdade de trabalho ao funcionário dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50	4	100
9	Sua gestora dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100	4	100
17	Sua gestora dá liberdade aos que se mostram motivados para executar a tarefa.	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75	4	100
TOTAL									25		75		100

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A gestora, enquanto líder da equipe tem em suas mãos o principal ativo da empresa, o capital humano, seus funcionários que a veem como exemplo, e para tal deve dar-lhes o mesmo. A esta linha de pensamento, segue a prática de liderança de “Valorização”, que na visão dela, está sendo bem trabalhada diariamente, desde os pequenos gestos, como por exemplo, como o reconhecimento das conquistas do dia de trabalho, ou um simples parabéns por uma venda ou meta alcançada para todos, bem como o cumprimento de normas e horários pré-estabelecidos pela empresa mostrando-lhes que a hierarquia não substitui a disciplina e a valorização pelo trabalho prestado.

Ter uma ideia, sugeri-la, ver sua aplicabilidade e resultados, trarão para o funcionário o reconhecimento pessoal, gratificação, automotivação e conseqüentemente melhorias nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Neste processo ganha a empresa, pelo potencial criativo do funcionário, e ganha o funcionário pelo reconhecimento explícito da empresa. (REIS; CARVALHO, 2011)

A equipe se mostrou concordar, em sua maioria de 50% como revela o Quadro nº 3 abaixo, referente às práticas que indicam valorização adotada pela gestora, o que configura um quadro ainda satisfatório para a farmácia estudada, evidenciando uma relação de contrapartida. Esta prática precisa de fato ser diariamente monitorada pela gestora, a fim de não perder o foco nos princípios e fatos que promovem a valorização na equipe, sendo esta uma estratégia simples, mas de resultados positivos a curto, médio e longo prazo.

Quadro nº3 - Percepção dos funcionários acerca da prática de liderança "Valorização" da gestora.

Nº Questão	Afirmativas submetidas à apreciação	Resultados nos níveis de concordância e discordância											
		1		2		3		4		5		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
4	Sua gestora coloca o trabalho em primeiro lugar.	0	0	0	0	1	25	3	75	0	0	4	100
6	Sua gestora demonstra respeito pelas ideias dos funcionários.	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100	4	100
7	Sua gestora é rígida no cumprimento dos prazos estabelecidos.	0	0	0	0	0	0	3	75	1	25	4	100
8	Sua gestora valoriza a disciplina e a hierarquia.	0	0	0	0	1	25	3	75	0	0	4	100
16	Sua gestora valoriza o respeito à	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50	4	100

autoridade.													
TOTAL					15		50		35				100

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Considerada pela gestora uma das mais importantes práticas de liderança utilizadas pelo Líder de equipes, o “Trabalho em Equipe” representa o conjunto de todo o esforço do gestor/líder para fazer com que as estratégias sejam executadas e as metas alcançadas brilhantemente. Isto quer dizer, que o líder deve saber engajar e conduzir sua equipe para um trabalho conjunto e entusiasta. Para esta prática, a gestora diz estar plenamente satisfeita do trabalho realizado com sua equipe, por saber que pode contar com a mesma para todas as novas ideias e projetos implantados, mas principalmente pela disposição com que concretizam o seu trabalho todos os dias.

O trabalho em equipe é essencial no contexto empresarial. Quase todos os projetos apresentam melhores resultados quando são desenvolvidos por uma equipe e não apenas por um indivíduo. Simplificando, “Uma equipe é um conjunto de pessoas que trabalham de modo integrado em prol de um ou mais objetivos coletivos. Nessa simples definição, estão implícitas as necessidades de reconhecimento mútuo, interação, compartilhamento de técnicas, e as regras para a concretização de um objetivo comum.” (BORBA, 2007).

E como se pode perceber pelo Quadro nº 4 abaixo, a equipe corresponde à gestora, na medida em que a totalidade dos questionados, representando 100% concordam totalmente com a prática de liderança de trabalho em equipe, significando que não se apresentam nenhuma deficiência a ser corrigida, e sim, criar uma estratégia de monitoramento para esta prática, além de continuar com os projetos de dinâmica grupal uma vez por mês, que fidelize cada vez mais na mente dos funcionários a importância do trabalho em equipe, dirigidos pela própria gestora também.

Quadro nº4 - Percepção dos funcionários acerca da prática de liderança "Trabalho em Equipe" da gestora.

Nº Questão	Afirmativas submetidas à apreciação	Resultados nos níveis de concordância e discordância											
		1		2		3		4		5		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
19	Você acredita que trabalha em uma equipe, onde todos somam esforços para o bem da empresa.	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100	4	100
20	Você acredita estar motivado nesta equipe.	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100	4	100
21	Eu me sinto satisfeito em trabalhar nessa equipe.	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100	4	100
22	Você acredita que há pró-atividade na sua equipe de trabalho.	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100	4	100
	TOTAL										100		100

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Referente à prática de liderança “Comunicação e *Feedback*” a gestora acredita manter uma boa comunicação com a equipe, sempre disposta a ouvir suas necessidades, e aberta as novas ideias que constroem juntos. Segundo Robbins (2002, p. 276): “Comunicação é a transferência e compreensão de mensagens”. Já para Meggison; Mosley e Pietri (1998, p. 320) “Comunicação é o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de ideias ou informação”. A gestora mantém um momento de construção todo início de cada mês

com a equipe para planejar os eventos promocionais da farmácia, bem como proporciona aos funcionários treinamentos ministrados pela mesma, uma vez por mês, sobre atendimento, aspectos comportamentais e motivacionais, temas farmacêuticos específicos, e ainda deixa aberto a sugestões de assuntos do interesse dos funcionários.

O *Feedback* por sua vez, ocorre mensalmente e individualmente para saber como o funcionário está, seus pontos positivos e os pontos a melhorar; Porém se surgem casos esporádicos a estes, ocorrem *feedbacks* pontuais para tratar de tais assuntos pertinentes ao ambiente de trabalho da farmácia.

Por parte dos funcionários, pode-se perceber através do Quadro nº5 abaixo, uma maioria que concorda totalmente representando 70% com o que já é adotado pela gestora para a pontualidade desta prática. O que se percebe que poderia ser adotado pela gestora como estratégia de crescimento, e não de alinhamento, seria o uso de temas sobre a importância da comunicação, da mensagem exata a ser passada em seus treinamentos mensais, a fim de deixar isso claro e sempre presente para os funcionários.

Quadro nº5 - Percepção dos funcionários acerca da prática de liderança "Comunicação e Feedback" da gestora.

Nº Questão	Afirmativas submetidas à apreciação	Resultados nos níveis de concordância e discordância											
		1		2		3		4		5		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
10	Sua gestora estimula-os a darem opiniões sobre o trabalho.	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100	4	100
11	Sua gestora estimula a apresentação e novas ideias no trabalho.	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100	4	100
12	Sua gestora indica aos membros da equipe as tarefas específicas de cada um.	0	0	0	0	1	25	3	75	0	0	4	100
18	Sua gestora encontra tempo para ouvir os membros da equipe.	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75	4	100
23	Sua gestora proporciona feedback constante.	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50	4	100
24	Sua gestora consegue ouvir as suas necessidades.	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100	4	100
	TOTAL						5		25		70		100

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Por fim, mas não menos importante destas práticas elencadas, tem-se a prática de liderança “Delegação”, a qual na visão da gestora representa uma das funções primordiais de um líder, afinal delegar exige um grande poder de amadurecimento e visão sistêmica da equipe de trabalho que tens nas mãos.

O líder se torna comandante de uma equipe porque é capaz de congrega em torno dele um grupo. Essa equipe precisa admirar o líder e sentir nele um fator de motivação. “Chefe que não delega, é um chefe inseguro. Chefe que delega funções é um profissional inteligente, de visão, e de fato um verdadeiro líder”. (CARDOZO, 2010)

Diante disso, a gestora acredita estar de acordo com o proposto para a prática, como também é o que revela a percepção dos funcionários, como mostra o Quadro nº6 abaixo, em que a maioria de 58% representada concorda totalmente, sem ter o que acrescentar como estratégia de alinhamento, pois não representa um gargalo para a farmácia atualmente.

Quadro nº6 - Percepção dos funcionários acerca da prática de liderança "Delegação" da gestora.

Nº Questão	Afirmativas submetidas à apreciação	Resultados nos níveis de concordância e discordância											
		1		2		3		4		5		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
13	Sua gestora pede que os membros da equipe sigam normas e regras estabelecidas.	0	0	0	0	1	25	2	50	1	25	4	100
14	Sua gestora dá maior ou menor liberdade de trabalho ao funcionário, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50	4	100
25	Você acredita que sua gestora delega atividades a equipe.	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100	4	100
	TOTAL						9		33		58		100

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Encerrando assim, a análise e interpretação dos dados coletados por meio de questionário e entrevista, com vistas a diagnosticar, e identificar as práticas de liderança conduzidas pela gestora para a formação de uma equipe de alto desempenho na Tchê Farmácias, pode-se perceber pelos resultados que há uma forte inclinação para a mesma, ao ser representado por (100%) dos respondentes na variável Trabalho em Equipe, onde estavam discriminadas também afirmativas que levavam os mesmos a uma equipe de alto desempenho.

Ainda, pode ser percebido pelos resultados apresentados, que as variáveis que representam a percepção dos funcionários acerca das práticas de liderança da gestora, quanto a Relacionamento (69%); Autonomia (75%); Trabalho em Equipe (100%); Comunicação e *Feedback* (70%); e Delegação (58%) sendo estes percentuais correspondentes a opção “Concordo Totalmente”, e quanto a variável Valorização (50%) indica que os respondentes apenas “Concordam” com o questionário. Isso representa mais da metade dos respondentes satisfeitos com os métodos adotados pela gestora para as determinadas práticas, indicando assim essas variáveis como pontos fortes para a Tchê Farmácias.

Entretanto, o estudo revelou pontos a melhorar para algumas práticas como a Valorização (15%); Comunicação e *Feedback* (5%) e Delegação (9%) sendo estes percentuais correspondentes a opção “Nem concordo nem discordo” do questionário, o que pode significar um sinal de alerta por não saber do que se trata realmente ou um simples “Está bom assim” por parte da pequena parcela de respondentes. E ainda, desenvolver estratégias de monitoramento para as variáveis acerca das práticas que representaram os pontos fortes para a empresa, a fim de mantê-las, com foco e reciprocidade de ambas as partes.

Contudo, embora a equipe possa até não saber exatamente o que significa *Coaching* e Equipe de alto desempenho com estas palavras, possuem fortes características, que orientadas e trabalhadas corretamente pela gestora, podem conduzir a um excelente resultado. Ainda, a orientação do *Coaching*, nesse caso ocorreu mais diretamente na gestora, em que a mesma diz-se tocada pelas ferramentas do *Coaching*, e assim ter melhorado alguns processos de gestão, hábitos antigos, bem como adquiridos novos e melhores hábitos com a equipe, e melhor qualidade de vida pessoal, o que indiretamente melhora o lado profissional ao mesmo tempo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados nesta análise das práticas de liderança adotadas pela gestora da Tchê Farmácias, tendo em vista se a mesma os conduz para a formação de uma equipe de alto desempenho orientada ao *Coaching*, tiveram de fato os objetivos do estudo alcançados. Percebido isso no momento em que ao contrapor todas as características da equipe estudada, com as de uma equipe de alto desempenho, a mesma apresentou várias das características que apontam para o proposto.

Quanto ao objetivo de descrever as práticas de liderança a partir do olhar da gerência, foram atendidos, visto que a gestora possui domínio das práticas de liderança adotadas no dia a dia do seu trabalho, e a mesma mostrou segurança e foco no que realiza o que facilitou e enriqueceu o banco de dados para a análise.

Referente ao objetivo de levantar a percepção dos funcionários quanto a estas práticas da gestora e a utilização das práticas de *Coaching*, foram atendidos pelo Questionário (*Survey*), onde ficaram claras todas as percepções dos mesmos referente as práticas de liderança conforme determinadas variáveis em análise pela gestora. E quanto às características que apontam ser ou não orientada ao *Coaching*, pode-se perceber que há certa falta de compreensão dos funcionários sobre o que é de fato este modelo, por se tratar de um tema atual e bem dinâmico. Porém, pode-se afirmar que o *Coaching* foi impactante e decisivo para a gestora, como o uso desta ferramenta pode mudar alguns velhos hábitos, e apresentar novas maneiras e métodos de trabalhar com a equipe, como lidar com as diversas situações do dia a dia, sendo elas estressantes inusitadas e até previstas.

Ainda, quanto ao objetivo de identificar se na equipe existem características de uma equipe de alto desempenho, também foi atendido, por meio do pelo Questionário (*Survey*), sendo que, embora os funcionários não soubessem de fato o que representa uma equipe de alto desempenho, mostraram-se perceptíveis a este modelo.

Quanto ao objetivo final compararam-se as práticas relatadas com as percepções dos funcionários, prospectando, assim, os gargalos e, sobre estes se propôs estratégias de alinhamento para cada uma das práticas elencadas, visando manter o excelente trabalho já realizado, não somente a curto e médio, mas em longo prazo.

Este estudo também contribuiu para a gestora se perceber através do olhar dos seus funcionários, e os resultados apresentados foram muito produtivos por sua vez, pois assim, pode-se concluir que a mesma sente-se capaz de conduzir a equipe para o alto desempenho, que o *Coaching*, está sendo sua ferramenta diária, tanto para aprimorar os processos de comunicação, relacionamento e atingimento de metas com a equipe sem perder o equilíbrio e o respeito mútuo.

Por fim, o que se conclui desta análise de um modo geral, é que o uso das ferramentas do *Coaching* faz significativa diferença no dia a dia do gestor/líder, principalmente nas práticas de liderança orientadas para a formação de uma equipe de alto desempenho, sendo possível a equipe Tchê Farmácias – filial de Santo Augusto/RS chegar a este nível de desenvolvimento.

Para possíveis estudos futuros, sugere-se em conjunto a este, aplicar também um instrumento de pesquisa de clima organizacional, para poder identificar como os funcionários percebem o ambiente de trabalho na farmácia e o que fazer diante do mesmo, confrontando com os dados já elencados neste estudo, a fim de criar novas estratégias de alinhamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, F. J. B.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho. 2004. In: SIQUEIRA, Maria M. (Org.) **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 256-257.
- BORBA, A. C. Potência em equipes: desenvolvimento de uma medida. 2007. In: SIQUEIRA, Maria M. (Org.) **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 257.
- CARDOZO, Julio. **Delegar tarefas: habilidades do líder**. 14 de Abril de 2010. SITE CARREIRA E SUCESSO. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/lideranca/delegar-tarefas-habilidade-do-lider>>. Acesso em: 05 de Maio de 2017.
- CASADO, T. **O Individuo e o grupo: a chave do desenvolvimento**. 2002. In: SIQUEIRA, Maria M. (Org.) **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 256-257.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 21ª edição, 1999.
- _____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.
- DA MATTA, Villela. **Relacionamentos Saudáveis no Trabalho**. 14 de Outubro de 2013. SITE SBCOACHING. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/relacionamentos-saudaveis-trabalho/>> Acesso em: 02 de Maio de 2017.
- ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando Equipes para Otimizar Resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane e HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- KRAUSZ, R.R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. 2. Ed. São Paulo: Nobel, 2007.
- LYRA, de Veronica. **Equipe de Alto Desempenho – O papel do líder em sua formação**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/equipe-de-alto-desempenho-o-papel-do-lider-em-sua-formacao/73502/>>. Acesso em: 29 de setembro de 2016.
- MARQUES, José Roberto. **Leadercoach: coaching como filosofia de liderança**. 1. ed. São Paulo: Ser Mais, 2012.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Ed. Futura, 3ª ed., 2000.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. **Administração: Conceitos e Aplicações** Tradução Maria Isabel Hopp, 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998 614 p. Tradução de: Management – Concepts and Applications.
- PAES, Nadir. Coaching – O caminho para desenvolver e potencializar competências e obter resultados extraordinários. In: PÉRCIA, André (Org.) **Master Coaches: técnicas e relatos de mestres do coaching**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012, p. 313-320.
- PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Equipes de Alto Desempenho**. 2012. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11068/equipes-de-alto-desempenho>>. Acesso em: 29 de setembro de 2016.

PORTAL IBC. **Liderança e trabalho em equipe: a importância de trabalhar em conjunto.** 2014. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/lideranca-trabalho-equipe-importancia-trabalhar-conjunto/>>. Acesso em: 20 de setembro de 2016.

PORTAL IBC. **Coaching de Vida – Saiba como esse método pode ajuda-lo a ser mais feliz em todos os setores da vida.** 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/life-coaching/>>. Acesso em 09 de julho de 2016.

REIS, Dálcio Roberto dos; CARVALHO, Hélio Gomes de. **Arquivo I - Gestão Tecnológica e Inovação.** Curitiba, PR: Aymarã Educação, 2011. 136 p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. **Comportamento Organizacional Tradução por Reynaldo Carvalho Marcondes,** 9ª Edição São Paulo: Prentice Hall, 2002 637 p. Tradução de Organization Behavior / E-Business UpddateEdition.

SIQUEIRA, Mirlene M. Matias. Organizadora. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2014. 312 p.

SITE ADMINISTRAÇÃO & GESTÃO. **Alinhamento Estratégico.** 2008. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-iv-implementacao-da-estrategia/alinhamento-estrategico/>> Acesso em: 10 de julho de 2016.

STÉFANO, Rhandy Di. **O Líder-Coach, Líderes Criando Líderes.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ZAMBERLAN, Luciano (org.). *et al* . **Pesquisas em ciências sociais aplicadas.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2014, 208 p.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RS
DACEC - Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação.

Pós-Graduação: MBA Coaching e Gerenciamento de Pessoas.

Componente Curricular: Trabalho de Conclusão de Curso

Orientador: Me. Gustavo Arno Drews

Pós-Graduanda: Débora Caroline Spohr Carpes

Neste questionário você deverá dar sua opinião quanto à concordância para cada uma das variáveis listadas a seguir referente à atual postura de liderança da gestora; Se há na equipe as principais características de uma equipe de alto desempenho; E as ferramentas e práticas de Coaching utilizadas pela gestora. Atribua um grau de concordância de 1 a 5 marcando com um “X” para cada uma das variáveis, de acordo com a escala abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Nº	ITENS	1	2	3	4	5
1	Sua gestora é atenciosa no relacionamento com os funcionários.					
2	Sua gestora é compreensiva com as falhas e erros dos funcionários.					
3	Sua gestora dá maior ou menor liberdade de trabalho ao funcionário dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Sua gestora coloca o trabalho em primeiro lugar.					
5	Sua gestora interessa-se pelos sentimentos dos funcionários.					
6	Sua gestora demonstra respeito pelas ideias dos funcionários.					
7	Sua gestora é rígida no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Sua gestora valoriza a disciplina e a hierarquia.					
9	Sua gestora dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Sua gestora estimula-os a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Sua gestora estimula a apresentação e novas ideias no trabalho.					
12	Sua gestora indica aos membros da equipe as tarefas específicas de cada um.					

13	Sua gestora pede que os membros da equipe sigam normas e regras estabelecidas.					
14	Sua gestora dá maior ou menor liberdade de trabalho ao funcionário, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
15	Sua gestora mostra-se acessível aos funcionários.					
16	Sua gestora valoriza o respeito à autoridade.					
17	Sua gestora dá liberdade aos que se mostram motivados para executar a tarefa.					
18	Sua gestora encontra tempo para ouvir os membros da equipe.					
19	Você acredita que trabalha em uma equipe, onde todos somam esforços para o bem da empresa.					
20	Você acredita estar motivado nesta equipe.					
21	Eu me sinto satisfeito em trabalhar nessa equipe.					
22	Você acredita que há pró atividade na sua equipe de trabalho.					
23	Sua gestora proporciona feedback constante.					
24	Sua gestora consegue ouvir as suas necessidades.					
25	Você acredita que sua gestora delega atividades a equipe.					

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RS

DACEC - Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação.

Pós-Graduação: MBA Coaching e Gerenciamento de Pessoas.

Componente Curricular: Trabalho de Conclusão de Curso

Orientador: Me. Gustavo Arno Drews

Pós-Graduanda: Débora Caroline Spohr Carpes

1. Neste roteiro de entrevista você deverá descrever como você enxerga que está as seguintes práticas de liderança na empresa sob o seu olhar, seu comando enquanto gestora da empresa, perante seus funcionários:
 - a) RELACIONAMENTO;
 - b) AUTONOMIA;
 - c) VALORIZAÇÃO;
 - d) TRABALHO EM EQUIPE;
 - e) COMUNICAÇÃO E *FEEDBACK*;
 - f) DELEGAÇÃO.
2. Você percebe sua equipe orientada ao alto desenvolvimento;
3. Como você percebe o *Coaching* ligado a essas praticas de liderança;