

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

ANA CRISTINA CURIA

DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA: TRANSFORMAÇÃO  
DO GESTOR TÉCNICO EM LÍDER COM O EMPREGO DO *COACHING* E *MENTORING*  
COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS

SÃO LEOPOLDO

2011

Ana Cristina Curia

DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA: TRANSFORMAÇÃO  
DO GESTOR TÉCNICO EM LÍDER COM O EMPREGO DO *COACHING* E *MENTORING*  
COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Especialização apresentado como requisito  
parcial para a obtenção do título de Especialista  
em Gestão de Pessoas, pelo MBA em Gestão de  
Pessoas na Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Myriam Cadorin Dutra

São Leopoldo

2011

## AGRADECIMENTOS

- A Deus, por estar sempre presente na minha vida.
- A empresa STIHL pela oportunidade de desenvolver este trabalho.
- A todos que colaboraram direta ou indiretamente na elaboração deste trabalho, o meu reconhecimento.
- A minha orientadora Prof<sup>ª</sup>. Dra. Myriam Cadorin Dutra pelo estímulo, tempo dispensado, dedicação, pela amizade, fornecimento de inestimável conhecimento, pela inspiração que me faz “sair fora do quadrado”.
- Ao meu gestor Cláudio Guenther pelo reconhecimento, incentivo, pelo conhecimento que tem me proporcionado e por ter colocado o *coaching* na minha vida.
- A todos os professores do curso em gestão de pessoas por terem compartilhado comigo os seus ensinamentos.
- A minha *coach* e mentora Denise Garcia por todo o aprendizado mútuo e amizade inspirada nesta parceria. Nossos longos diálogos e apoio nos momentos difíceis foram imprescindíveis para a formação do nosso elo de confiança. As palavras não são suficientes para agradecer e expressar a oportunidade de ter trabalhado ao teu lado, que me proporcionou o resgate da minha essência através do despertar de uma liderança autêntica oriunda da crença que ao desenvolver as pessoas estamos ao mesmo crescendo como seres humanos.
- A minha equipe que me estimula diariamente a buscar exercer uma liderança inspiradora, baseada em princípios e com inteligência emocional. A toda a minha equipe o mais sincero agradecimento e carinho, vocês são merecedores de toda a minha dedicação.
- A toda a equipe de RH, em especial a Luciane Peixoto, Patrícia Wedy, Soraia Andara e Karin Leitzke pelas valiosas contribuições técnicas e pessoais imprescindíveis para realização deste trabalho.
- A minha colega Andréia Edi da Silva pela ajuda na reta final do trabalho.
- Aos meus colegas de curso pela troca de experiências, em especial a Júlia de Barros pela amizade, pelos ensinamentos e ajuda técnica e pessoal importantes para a realização deste trabalho.
- A minha família e aos meus amigos pelo apoio pessoal para a realização deste trabalho.

"Como um líder, eu sempre me esforcei para ouvir o que cada pessoa tinha a dizer numa discussão antes de dar minha própria opinião. Com frequência, minha opinião simplesmente representará um consenso do que eu ouvi na discussão. Eu sempre lembro o conceito básico: um líder é como um pastor de ovelhas. Ele fica atrás do rebanho, deixando o mais esperto sair na frente, sendo seguido pelos outros, sem reconhecer que desde o início eles estão sendo dirigidos por trás."

**Nelson Mandela**

**“Invictus”**

“Noite à fora que me cobre  
Negra como um breu de ponta a ponta,  
Eu agradeço, a quem forem os deuses  
Por minha alma incansável.  
Nas cruéis garras da circunstância  
Eu não fiz cara feia ou sequer gritei.  
Sob as pauladas da sorte  
Minha cabeça está sangrenta, mas não rebaixada.  
Além deste lugar de raiva e lágrimas  
É iminente o horror da escuridão,  
E ainda o avançar dos anos  
Encontra, e me encontrará, sem medo.  
Não importa o quão estreito seja o portão,  
O quão carregado com castigos esteja o pergaminho,  
Eu sou o mestre de meu destino;  
Eu sou o capitão de minha alma.”

**William Ernest Henley**

## RESUMO

A valorização do ser humano nas empresas e especialmente das lideranças pelo seu papel de agente de mudanças, com a sua visão inspiradora capaz de conduzir os seus liderados para objetivos comuns é um assunto estratégico presente na agenda das organizações. O emprego de ferramentas de desenvolvimento de executivos, como o *coaching* e *mentoring*, crescem em popularidade nas organizações com vistas ao desenvolvimento das competências comportamentais destes profissionais. Nesse sentido, o presente trabalho de pesquisa teve como objetivo analisar a trajetória de desenvolvimento de competências de liderança numa gestora de perfil técnico na empresa STIHL, através da utilização do *coaching* e do *mentoring*. A análise da pesquisa foi realizada com o emprego de técnicas de análise de conteúdo e triangulação de dados. O estudo de caso buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: como ocorre o desenvolvimento de competências de liderança num gestor técnico da STIHL, a partir da utilização das ferramentas de *coaching* e *mentoring*? Como resultado a pesquisa evidenciou que: i) a avaliação realizada antes e depois do emprego do *coaching* e *mentoring* demonstrou uma evolução do desenvolvimento das competências de liderança da gestora técnica, conforme percepção da *coach*/mentora e seus liderados; ii) a percepção e a opinião formalmente atestada pela *coach*/mentora, corrobora e confirma o emprego do *coaching* e do *mentoring* como uma prática de desenvolvimento de competências de liderança; iii) a reação dos respondentes da equipe da gestora técnica parecem valorizar a possibilidade de utilização do *coach* e do *mentoring* como ferramentas de gestão de pessoas. A compreensão do processo de desenvolvimento da competência da liderança de uma gestora técnica pelo emprego do *coaching* e do *mentoring* validou a importância das empresas investirem na gestão de pessoas, valorizando a inteligência emocional dos seus profissionais aliando competências técnicas e comportamentais.

**Palavras-chave:** competências, *coaching*, *mentoring*, liderança

## ABSTRACT

The appreciation of the human being in the companies and especially for leadership by his role as agent of change, with its inspiring vision capable of leading their followers towards common objectives is a strategic issue on the agenda of organizations. The use of executive development tools such as coaching and mentoring, growing in popularity in organizations with a view to the development of behavioral competences of these professionals. Accordingly, the present research aimed to analyze the trajectory of development of leadership competences for technical profile manager at the company STIHL, through the use of coaching and mentoring. The research analysis was done using the techniques of content analysis and triangulation of data. The case study sought to answer the following research problem: how does the development of leadership competences in a technical manager of STIHL, from using the tools of coaching and mentoring? As a result of the survey showed that: i) the evaluation performed before and after the applied of coaching and mentoring has shown an evolution of the development of leadership competences of technical manager, according to the coach / mentor and their subordinates; ii) the perception and opinion formally certified by the coach / mentor, corroborates and confirms the use of coaching and mentoring as a practice of developing leadership competences; iii) the reaction of respondents to the technical manager team seem to value the possibility of using the coaching and mentoring as people management tools. Understanding the process of developing the leadership competences of a technical manager for the applied of coaching and mentoring has validated the importance of companies investing in people management, enhancing the emotional intelligence of their professional combining technical and behavioral competences.

**Key-words: competences, coaching, mentoring, leadership**

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Carreira técnica e gerencial.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 2 - Competências .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 3 - Trajetória da gestora técnica.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 4 - Mapa sistêmico.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 5 - Competence Check .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 6 - Resultado da avaliação 360 graus .....</b>	<b>47</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 - Importância da ferramenta do feedback .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 2 - Categorias apresentadas sobre a importância do feedback na vida profissional e pessoal .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 3 - Importância do contrato de relacionamento .....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 4 - Categorias sobre a importância do contrato de relacionamento .....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 5 - Importância da história de vida.....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 6 - Categorias sobre a importância a história de vida.....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 7 - Comparativo da Qualidade da Liderança (QL) em 2009 e 2011 .....</b>	<b>65</b>



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Competências segundo o CHA.....</b>	<b>24</b>
<b>Quadro 2 - Qualidade da Liderança (QL) - 2009 .....</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 3 - Entrevista I - Feedback .....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 4 - Entrevista II – Contrato - Inclusão .....</b>	<b>58</b>
<b>Quadro 5 - Entrevista III – História de vida - Confiança.....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 6 - Qualidade da Liderança (QL) – 2011 .....</b>	<b>63</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

**C** – Categorias

**C<sub>1</sub>** – *Coach*

**C<sub>2</sub>** – *Coachee*

**E** – Entrevistados

**Ed.** - Editora

**Et al.** – e outros

**G<sub>1</sub>** – Gestor

**JR** - Junior

**M<sub>1</sub>** – Mentora

**Nº.** - Número

**p.** - página

**R<sub>1</sub>** – Representante do RH 1

**R<sub>2</sub>** - Representante do RH 2

**T<sub>2</sub>** - Treinanda

**UC** – Unidade de conteúdo

**UR** – Unidade de registro

**Vol.** – Volume

## **LISTA DE SIGLAS**

**ASM** – Saúde, Segurança e Meio Ambiente

**CR** – Central de resíduos

**DSS** – Diálogo semanal de segurança

**ETE** – Estação de tratamento de efluentes

**FGV** – Fundação Getúlio Vargas

**GPTW** – *Great Place to Work*

**QL** – Qualidade da liderança

**QVT** – Qualidade de vida no trabalho

**RH** – Recursos humanos

**UNISINOS** - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

**UERJ** – Universidade Estadual do Rio de Janeiro

**USP** – Universidade de São Paulo

**VP** – vice-presidente

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>19</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 FUNDAMENTOS GERENCIAIS E DE LIDERANÇA .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.1 Gestão por competências .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.2 <i>Coaching</i> .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.3 <i>Mentoring</i>.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.4 Avaliação de múltiplas escolhas (360 graus) .....</b>	<b>30</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>33</b>
<b>3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>35</b>
<b>3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>36</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO APLICADO .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NA EMPRESA STIHL .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2 MAPEANDO A TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA DE UMA GESTORA TÉCNICA .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3 ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA ANTES E DEPOIS DO <i>COACHING</i> E DO <i>MENTORING</i> .....</b>	<b>64</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS - EQUIPE .....</b>	<b>73</b>

<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS – COACH/MENTORA .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE C – MATERIAL DE APOIO DA ETAPA DE CONFIANÇA .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE QUALIDADE DA LIDERANÇA (QL) – 2009.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO 360 GRAUS .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO C – QUESTIONÁRIO DE QUALIDADE DA LIDERANÇA (QL) – 2011.....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário extremamente dinâmico e de mudanças constantes as organizações buscam manter a sua sustentabilidade estabelecida a partir de vários aspectos, dos quais se destaca a gestão de pessoas como um fator de competitividade e estratégico. A liderança dentro das organizações é um dos agentes responsáveis pela promoção da sua sustentabilidade, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas, pois são elas (as pessoas) as protagonistas dos processos de trabalho, dos resultados, do clima organizacional, da inovação, da perpetuação da organização.

Segundo Frank, Porter e Gertz (1999), a liderança é a força incentivadora que direciona o crescimento lucrativo das organizações, haja vista que os líderes possuem autoridade para agir e poder de reformular a empresa. Dessa forma, os líderes são os principais responsáveis pela promoção da elaboração e da execução da estratégia das organizações, buscando de forma equilibrada a participação dos *stakeholders* envolvidos na sua cadeia de valor, bem como a obtenção de resultados coerentes com a cultura da empresa.

A sustentabilidade das organizações está diretamente relacionada com os seus resultados. Segundo Falconi (2009), três fatores fundamentais constituem os resultados em uma iniciativa humana para a ação: liderança, método e conhecimento do processo, dos quais a liderança é o mais importante em uma organização. Logo, torna-se essencial para as empresas o desenvolvimento de competências de liderança em seus gestores.

O grande desafio enfrentado pelas organizações é o estabelecimento de uma estrutura capaz de desenvolver os seus profissionais alinhados a sua cultura organizacional, em um ambiente de equidade de oportunidades e respeito às características de cada indivíduo, e que proporcione condições para o atingimento das metas, resultando, principalmente, na rentabilidade esperada para o negócio. Dentro deste contexto, é comum identificar práticas de gestão de pessoas muito bem estruturadas e, por outro lado, estratégias de desenvolvimento de competências superficiais que podem comprometer os profissionais envolvidos no processo.

Em muitas organizações o conhecimento do processo é considerado o principal atributo do colaborador e o seu reconhecimento é expresso pela promoção de profissionais com perfil técnico a cargos de gestão de pessoas sem a devida avaliação de sua competência para esta função, principalmente no tocante aos aspectos comportamentais e da competência de liderança. Essa preferência – pelo atributo de ter conhecimento – pode influenciar

negativamente na sustentabilidade da empresa e, para o indivíduo, resultar em um sentimento de frustração em relação ao seu trabalho.

Na verdade, independentemente das características pessoais de cada indivíduo, qualquer profissional pode desempenhar as atividades necessárias para o seu trabalho. Logo, é possível promover profissionais com perfil técnico para posições de gestão de pessoas com muito sucesso desde que estes possam ser preparados para tal, com base no desenvolvimento de suas competências aliando objetivos pessoais e organizacionais. Segundo Bitencourt (2010) competências são habilidades (saber fazer), conhecimento (saber) e atitudes (saber agir) que contribuem para que uma pessoa desempenhe adequadamente as tarefas e responsabilidades atribuídas ao cargo que ocupa.

De acordo com a sua cultura e alinhadas com os propósitos da sua estratégia as organizações estabelecem as suas competências essenciais e específicas para cada posição e adotam as ferramentas mais eficazes de desenvolvimento dos gestores, considerando as suas particularidades, e que proporcionem às suas lideranças o estímulo ao autodesenvolvimento, bem como à capacidade do líder trabalhar no desenvolvimento dos seus liderados. Neste sentido, uma das ferramentas de gestão que está sendo empregada nas empresas é o *coaching*.

Alguns autores (WOLK, 2010; WHITMORE, 2010; ARAÚJO, 1999) conceituam o processo de *coaching* como o ato de dar poder para que o outro adquira competências, transformando a si mesmo. Em outras palavras, na essência o *coaching* tem a capacidade de liberar o potencial das pessoas, maximizando o seu desempenho, ajudando a aprender ao invés de ensinar. Em uma forma mais abrangente o *coach* ajuda as pessoas, grupos e equipes a estar de acordo consigo mesmos e sua existência. De acordo com Stéfano (2005) o *líder-coach* representa uma forma mais humanizada e mais eficiente de criar equipes e, conseqüentemente, contribuir com o resultado da empresa.

Outra ferramenta bastante utilizada no desenvolvimento das lideranças é o *mentoring*, que muitas vezes é erroneamente confundido com o *coaching*. Segundo alguns autores (CHIAVENATO, 2002; CLUTTERBUCK, 2008; GOLDSMITH e LYONS, 2003) o *mentoring* pode ser expresso pela participação de uma pessoa experiente (mentor) de dentro ou fora da organização para ensinar ou preparar outra pessoa (orientando) com menos conhecimento em determinada área. Mentores são *coaches* de aprendizado, conselheiros sensíveis e de confiança. Enquanto o *coaching* tem uma duração mais curta e trabalha com uma meta específica a ser melhorada, o *mentoring* apresenta metas mais longas, tópicos mais abertos e abrangentes. Ambos os processos tendem a não dar conselhos, ajudando o *coachee* (aquele que está recebendo o processo de *coaching*) a encontrar as respostas por si só, mas o

mentor acompanha o processo e fica disponível para a orientação com base em seus conhecimentos.

Além do *coaching* e do *mentoring*, a avaliação de 360 graus é uma ferramenta abrangente que pode ser empregada para a avaliação do desenvolvimento da liderança com ênfase nas competências comportamentais, haja vista que este instrumento proporciona um quadro completo sobre o seu desenvolvimento com base na autoavaliação do próprio líder e no *feedback* de seus liderados, pares e gestor. Segundo Catalão e Penim (2010), neste caso os *feedbacks* são fornecidos por meio de um questionário específico que descreve os comportamentos da liderança considerados essenciais, onde, de acordo com Edwards e Ewen (1998), todas as pessoas que fazem parte do círculo de atuação da liderança fornecem um *feedback* confidencial sobre o seu desempenho.

Neste sentido, este trabalho apresenta um estudo de caso do desenvolvimento da competência de liderança de um gestor técnico na empresa STIHL por meio do emprego do *coaching* e do *mentoring* como ferramentas de gestão de pessoas.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

A empresa STIHL, multinacional alemã, situada em São Leopoldo, é uma das mais importantes indústrias de ferramentas motorizadas portáteis. Atua em mais de 160 países, com nove unidades de produção: quatro na Alemanha e as demais nos Estados Unidos, Brasil, Suíça, Áustria e China. A STIHL possui uma gama de produtos diferenciados para atender aos quatro mercados definidos como estratégicos para a organização: agropecuário, jardinagem, doméstico e florestal. Como principais produtos podem ser citados motosserras, roçadeiras, pulverizadores, sopradores, podadores, motopodas, perfuradores, lavadoras e cortadores a disco. Hoje com mais de 1800 colaboradores no Brasil, a STIHL conta com uma rede de aproximadamente 1750 pontos de venda no país e detém a liderança mundial do mercado de motosserras e grande parte do mercado nacional de roçadeiras. Reconhecida pelo alto padrão de qualidade de seus produtos e serviços, e o compromisso permanente com a preservação do meio ambiente e de seus recursos naturais, a empresa investe em pesquisa, modernização de processos, aquisição de novas tecnologias e aperfeiçoamento contínuo da gestão de recursos humanos.

A STIHL, desde 2003, investe no desenvolvimento das lideranças com base nos resultados da Pesquisa QVT/QL (Qualidade de Vida no Trabalho/Qualidade da Liderança) e



das oportunidades de melhorias captadas nas avaliações de desempenho das lideranças. Porém, a partir do ano de 2008, diante de um cenário com significativas mudanças (nova missão, visão, valores e diretrizes) e os resultados da Pesquisa de Clima de 2008, o Programa de Desenvolvimento de Lideranças foi redesenhado com base na discussão de perfil de lideranças. Novas competências gerenciais foram estabelecidas em março de 2009, refletindo o cenário do negócio e perspectivas, que foram a base para a implementação de uma ferramenta como forma de avaliação: o *Competence Check*.

Além desta ferramenta, os *gaps* das lideranças foram complementados através dos resultados da Pesquisa QVT/QL da Liderança de 2009. Destes diagnósticos, três competências se destacaram como oportunidade de desenvolvimento: inovação, liderança e desenvolvimento de pessoas, e visão integrada e sistêmica, sendo estes três pontos o foco do Programa de Desenvolvimento de Liderança. Em 2010, o grupo STIHL estabeleceu as novas competências que deveriam ser implementadas em suas unidades de produção. Em 2011, com base nestas novas competências e resultados da pesquisa de clima de 2010, a empresa aprimorou o seu Programa de Desenvolvimento de Lideranças oferecendo suporte para o desenvolvimento deste público com recursos como *coaching* e programas específicos individuais para cada liderança.

A empresa está em uma fase de transição da valorização da experiência para a gestão por competências. Até o ano de 2009, a STIHL utilizava a avaliação de desempenho e não uma gestão por competências. As lideranças já vinham participando de um processo de avaliação de desempenho desde 2004, entretanto o desdobramento para as equipes nasceu somente em 2007. De fato, em 2010 foi completado o 4º ano de aplicação da ferramenta pelas lideranças para suas equipes. Neste mesmo ano, a avaliação de desempenho das equipes iniciou um ciclo novo de gestão por competências. Essas competências são a base de uma avaliação de desempenho com nova metodologia, que tem como objetivo o desenvolvimento das pessoas a partir da aferição da prontidão na posição. Em 2010, as lideranças realizaram a avaliação das competências de cada cargo, através do consenso das suas percepções e as dos avaliados, para posteriormente construir o plano de ação de desenvolvimento individual de 2011.

A STIHL vem ampliando os seus esforços para o desenvolvimento das competências dos seus gestores e em especial para liderança. Sendo uma empresa que valoriza os atributos de inovação com tecnologia avançada em seus produtos, as competências técnicas são reconhecidas como essenciais para os gestores. Simultaneamente, os gestores estão sendo

exigidos em relação às competências comportamentais, o que implica num investimento em desenvolvimento de habilidades para agir em equipe.

Este é um dos desafios atuais da STIHL, considerando-se que metade de suas metas de estratégia estão relacionadas à valorização do capital humano. Nesse sentido, a empresa está buscando aplicar ferramentas coletivas e personalizadas de gestão de pessoas conforme a necessidade de desenvolvimento dos seus gestores, tais como o *coaching* e o *mentoring*.

Dentro deste contexto de necessidade, torna-se importante para esta organização compreender de modo mais aprofundado o processo de desenvolvimento de competências comportamentais de liderança. Desconhecer como acontece esse processo – o de ampliação de competências comportamentais de liderança a partir de um escopo técnico já existente em seus profissionais – implica na possibilidade de gerar retrabalhos e desperdícios de recursos com aplicação de programas de desenvolvimento ineficazes.

Nesse sentido, esse estudo de caso parte da seguinte pergunta de pesquisa: como ocorre o desenvolvimento de competências de liderança num gestor técnico da STIHL, a partir da utilização das ferramentas de *coaching* e *mentoring*?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a trajetória de desenvolvimento de competências de liderança num gestor de perfil técnico na empresa STIHL através da utilização do *coaching* e do *mentoring*.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as competências necessárias para o exercício da liderança na empresa STIHL, especificamente para um gestor de perfil técnico.
- Mapear a trajetória de desenvolvimento de competências de liderança em um gestor de perfil técnico com ênfase no uso de *coaching* e *mentoring*.
- Analisar este processo de desenvolvimento estabelecendo um comparativo de resultados antes e depois do emprego do *coaching* e *mentoring*.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O ritmo acelerado das mudanças promove a demanda por lideranças capazes de implantar ações de melhoria contínua que efetivamente influenciem positivamente no resultado dos negócios. Alguns autores (MCCALL JR., 2008; PUZZI, 2010) enfatizam o papel de lideranças com inteligência emocional<sup>1</sup> como agentes fundamentais neste novo cenário empresarial, onde as organizações buscam profissionais que possuem o domínio técnico aliado a competências comportamentais. Isso porque, conforme literatura da área parece haver uma tendência de líderes essencialmente técnicos deixarem para segundo plano a dimensão das relações interpessoais, focando sua ação de gestão somente em detalhes técnicos, e desconsiderando que sua posição de liderança exige atuar em contexto mais amplo e complexo.

Cada vez mais é possível verificar, no mercado de trabalho, profissionais técnicos ocupando cargos de gestor de pessoas sem o preparo necessário, causando problemas na dinâmica da empresa que podem prejudicar o seu desempenho e dos seus liderados. Esta é uma das preocupações da empresa STIHL, que investe no desenvolvimento das competências de seus gestores, em especial em relação à liderança, considerada uma competência estratégica importante para a organização. Logo, como já referido, torna-se importante discutir o tema através de um estudo de caso, para se compreender de forma mais específica como acontece o desenvolvimento da competência de liderança de um gestor técnico na empresa STIHL por meio do emprego do *coaching* e do *mentoring*.

A aplicação de ferramentas de gestão específicas, das quais se destacam o *coaching* e *mentoring*, como demonstrado neste trabalho, podem ser o suporte necessário para a promoção da transformação de um gestor de perfil técnico em um líder. É nesse sentido que se instala uma das grandes contribuições do estudo de caso apresentado aqui neste trabalho de pesquisa, pela sua relevância dentro da organização estudada, que possui em sua estratégia metas de valorização do ser humano.

Este trabalho é dividido em capítulos. O início do trabalho é dedicado à introdução, com uma breve descrição sobre o tema estudado de forma genérica e, posteriormente, de forma específica, traduzindo-se num entendimento da situação problema na empresa estudada. Neste primeiro capítulo se encontram os objetivos geral e específicos, e a

---

<sup>1</sup> “**Inteligência emocional** é a capacidade de sentir, entender, controlar e modificar o estado emocional próprio ou de outra pessoa de forma organizada” (GOLEMAN, 2007, pág. 34).

justificativa da pesquisa, que se ampara na importância de se compreender como acontece o desenvolvimento da competência de liderança de um gestor técnico, na empresa STIHL, por meio do emprego do *coaching* e do *mentoring*.

No capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórica necessária para a compreensão do tema proposto, com descrição de aspectos conceituais sobre fundamentos de gestão e liderança de pessoas, bem como as ferramentas de gestão de pessoas para avaliação de desempenho, com destaque para a gestão por competências, *coaching*, *mentoring* e avaliação de múltiplas fontes (360 graus), especialmente pelo seu emprego no estudo de caso da empresa pesquisada.

O capítulo 3 aborda a metodologia adotada para coleta de dados e avaliação do estudo de caso, que consiste, principalmente, numa pesquisa qualitativa, longitudinal, com observação participante de um trabalho que se desenvolveu ao longo de dois anos. O capítulo 4 apresenta o estudo de caso propriamente dito, com os resultados obtidos na pesquisa. Finalmente no capítulo 5 são relatadas as considerações finais sobre o trabalho, buscando responder aos objetivos propostos no trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo contextualizar os elementos conceituais relacionadas com o problema de forma a obter os conceitos necessários para o entendimento do tema proposto.

### 2.1 FUNDAMENTOS GERENCIAIS E DE LIDERANÇA

Gaudêncio (2007) mostra que líderes e gestores demonstram habilidades diferentes e ao mesmo tempo complementares. Diniz (2010) corrobora com o conceito e diz que gerentes cumprem com suas funções de coordenação das pessoas e gestão de negócios, líderes transformam pessoas e constroem negócios.

Segundo Bennis (2010, p.34), “[...]existem diferenças importantes entre gerentes e líderes:

- O gerente administra; o líder inova;
- O gerente é uma cópia; o líder é original;
- O gerente mantém; o líder desenvolve;
- O gerente se concentra nos sistemas e na estrutura; o líder se concentra nas pessoas;
- O gerente se vale do controle; o líder inspira confiança;
- O gerente tem visão de curto alcance; o líder tem uma perspectiva de longo alcance;
- O gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o que e por quê;
- O gerente tem seus olhos sempre voltados para os resultados materiais imediatos; os olhos do líder estão postos no horizonte;
- O gerente aceita o *status quo*; o líder o desafia;
- O gerente é o clássico bom soldado; o líder é dono de si mesmo;
- O gerente faz as coisas bem; o líder faz o que deve ser feito.”

A excelência competitiva da organização depende tanto dos líderes como dos gerentes, que, juntamente com os trabalhadores, são os pilares que sustentam a produtividade, rentabilidade, adaptabilidade e sobrevivência da empresa. Os líderes operam com visões inspiradoras, enquanto os gerentes utilizam como ferramentas sistemas de avaliação de desempenho, planos e orçamentos (KOFMAN, 2004). Para Kotter (1997a) o líder autêntico cria estratégias e visões, apontando a direção em que a organização deve caminhar e inspiram as pessoas para que a visão se torne realidade.

O gerenciamento é um conjunto de processos que podem manter um complicado sistema de pessoas e tecnologias funcionando satisfatoriamente. Os aspectos do gerenciamento incluem planejamento, orçamento, organização, recrutamento de pessoal, controle e solução de problemas. A liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos (KOTTER, 1997b, p.26).

Segundo alguns autores (CHARAN e LAFLEY, 2008; HUNTER, 2006), as empresas não sobrevivem sem líderes porque eles conquistam as pessoas de modo a colocar o seu coração, mente, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. Ao mesmo tempo são instigadores mantendo os olhos além do horizonte e estabelecendo metas ambiciosas mais atingíveis. Para Boyatzis e Mckee (2006), os grandes líderes são aqueles que inspiram os demais com a sua clareza de visão e crença em sua habilidade de transformar sonhos em realidade e empatia pelas pessoas que lideram, comprometidos com os seus valores. Para Jordan (2009), os líderes têm a capacidade de realização como sua característica, mas o que os diferencia dos demais são os princípios e valores inspiradores que trazem consigo e sua capacidade de fazer o que é certo.

Para Welch apud Lowe (2008), “[...] o mundo da década de 90 e do futuro não pertencerá aos gestores ou aos que conseguem fazer os números dançarem. O mundo pertencerá aos líderes apaixonados e motivados – pessoas que não somente têm muita energia, mas que sejam capazes de energizar seus liderados”. Para Hunter (2004), algumas atitudes e comportamentos esperados pela liderança são: ter honestidade e confiabilidade, dar exemplo, ser cuidadoso com as pessoas, ser um bom ouvinte, ter compromisso com as pessoas, tratar as pessoas com respeito, ser encorajador e motivador, ter atitude positiva e entusiástica e sobretudo gostar de pessoas.

Conforme Maxwell (2007, 21p.), “[...] liderança é uma escolha que se faz, não um lugar em que se senta”. Segundo o autor a evolução da liderança em uma organização pode

ser dividida em estágios: 1) posição - quando a equipe segue porque tem que fazer; 2) permissão – a equipe segue porque quer, é o começo da liderança, com a construção de relacionamento e vínculo de confiança; 3) resultados – quando a equipe segue pelo que foi feito pela organização e a liderança ocorre por causa dos resultados alcançados no trabalho; 4) desenvolvimento de pessoas – quando a equipe segue em razão daquilo que se faz por ela, a liderança é proveniente da energia do líder utilizada para ajudar a desenvolver as competências da sua equipe; 5) personalidade – quando a equipe segue em razão do que representa a liderança, este é o exemplo de lideranças que dedicaram muito tempo para o estágio 4 e assumiram o legítimo papel de líderes em sua essência.

Em um sentido mais amplo a liderança precisa entender muito de relações humanas, pois é neste campo que se estabelecem os comportamentos e atitudes, e colocar a sua inteligência emocional na prática. Alguns autores corroboram com este conceito (BRAMBILLA, SOUZA e KAERCHER, 2009; CHOPRA, 2002; COVEY, 2002) afirmando que, para manter a competitividade das empresas é importante entender o ser humano e suas competências. Assim, a liderança deve não somente trabalhar com as questões técnicas, mas inserir a emoção em seus relacionamentos interpessoais (consigo próprio e seus liderados) para ser efetivamente uma liderança eficaz. Em outras palavras, os grandes líderes acreditam no potencial humano e nos talentos de cada liderado, com o aproveitamento de seus recursos físicos, mentais, sentimentais e espirituais, conscientes de que o capital humano é o ativo mais valioso de uma organização. Segundo Caruso e Salovey (2007), para comandar equipes e organizações eficientes os líderes precisam empregar a sabedoria dos seus sentimentos, promovendo as relações interpessoais. Para Katzenbach e Khan (2011), o quociente de inteligência emocional (QE) está sendo muito valorizado no pensamento administrativo em relação ao quociente de inteligência (QI). O primeiro vem sendo utilizado nas organizações para instilar valores, construir relacionamentos e fazer as pessoas se ligarem emocionalmente ao trabalho. Enquanto que o último é acionado no mundo das estratégias, estruturas e avaliações.

## 2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Das muitas ferramentas disponíveis para gestão de pessoas serão apresentados o *coaching* e o *mentoring*, pois elas formaram a base do desenvolvimento das competências

comportamentais de liderança do gestor de perfil técnico pesquisado neste estudo de caso. Também será descrita a avaliação de múltiplas fontes (360 graus) como uma ferramenta de avaliação das competências de liderança desenvolvidas pelo gestor de perfil técnico citado anteriormente.

### 2.2.1 Gestão por competências

A gestão de pessoas pela sua importância torna-se um assunto permanente e estratégico na pauta do mundo dos negócios. Neste contexto, a gestão por competências se faz presente e atuante. Conforme Souza (2010, p.12), o conceito de gestão por competências se constitui na ação de “[...] conduzir as pessoas através de suas competências para que a empresa possa atingir a sua visão.”

Segundo Fernández-Aráoz (2009) as organizações que têm habilidade para encontrar, recrutar, contratar, promover e manter as pessoas mais competentes para determinada função tendem a prosperar. Para Dutra, Fleury e Ruas (2010) a competência pode ser utilizada como referência para a construção de ferramentas de gestão e para compreender a gestão de pessoas.

O conceito mais difundido sobre competência é descrito pela metodologia do CHA, que trata dos conhecimentos, habilidades e atitudes. O conceito de competência segundo o CHA pode ser melhor compreendido no Quadro 1.

Conhecimentos	Para o cargo: refere-se à necessidade que o cargo tem de formação acadêmica, conhecimentos técnicos e especialidades.
	Para o candidato: refere-se à especificidade de sua formação, escolaridade, idiomas e outros para atender as necessidades do cargo.
Habilidades	Experiência, prática, domínio do conhecimento.
Atitudes	Valores, emoções, sentimentos expressos através do comportamento humano, que, por meio de uma metodologia, são possíveis de serem identificados conforme a necessidade do cargo.

Quadro 1 – Competências segundo o CHA  
Fonte: Rabaglio (2008)

Porém, a literatura sobre o tema competência evoluiu no sentido de ampliar o conceito do CHA. A competência diz respeito à capacidade de entrega, à prontidão e ao atingimento dos resultados. Para Dutra apud Dutra, Fleury e Ruas (2010, p.35):



Os grandes avanços vieram quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de competência como entrega e agregação de valor, e a ele incorporamos conceitos complementares: o de complexidade e de espaço ocupacional. A incorporação destes conceitos permitiu estender o uso da competência para trabalhar com questões ligadas à carreira e remuneração. Durante a segunda metade da década de 90, foi possível observar a rápida evolução do uso do conceito no aprimoramento da gestão de pessoas. Hoje, a articulação entre os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, permite maior envolvimento dos gestores na administração de pessoas e melhor avaliação das repercussões de suas decisões.

Boterf (2003) corrobora aprofundando o conceito mais ampliado de competência, quando diz que é interessante distinguir a relação entre a ação-competência e os recursos necessários para a sua realização. Esse conjunto é duplo: de um lado o conjunto incorporado à pessoa (conhecimentos, habilidades, etc) e, de outro, o seu meio (banco de dados, rede de especialistas, etc). O saber-agir é distinto do saber-fazer.

As empresas necessitam manter em sua estrutura lideranças que possam aliar competências técnicas e comportamentais, como forma de garantir a sua sustentabilidade no mercado de atuação. Segundo Soares e Andrade (2005), as competências comportamentais são atitudes e comportamentos que uma pessoa possui, enquanto que as competências técnicas são conhecimentos e habilidades que uma pessoa aplica em técnicas ou funções específicas.

Os líderes precisam desenvolver suas próprias competências de liderança, compreendendo o seu papel no desenvolvimento dos seus liderados (CHARAN, 2008). Para Ulrich, Smallwood e Sweetman (2009), os líderes eficazes ajudam os seus liderados a aprender a crescer por meio do *coaching* ou outras ferramentas de desenvolvimento, dando a eles oportunidades de ascensão, promovendo um diálogo transparente e esclarecedor sobre o seu plano de carreira e trabalhando os processos de sucessão justos e motivadores.

A gestão por competências proporciona a estrutura necessária para o trabalho dos líderes, fazendo com que os líderes estejam mais presentes na rotina das equipes e consequentemente promovendo o seu desenvolvimento (SOUZA, 2007; RABAGLIO, 2010).

A liderança pode e deve ser ensinada. A liderança é transmissível e cabe às organizações ensiná-la. Porém, a liderança não é algo que se aprende na escola, pois estas ensinam apenas a teoria. O foco da escola deve mudar para os empregadores, assumindo esta responsabilidade, realizando treinamentos de liderança (DRUCKER apud COHEN, 2010, p. 117).

Mesmo com todas as vantagens do sistema de gestão por competências muitas organizações possuem dificuldade de vencer paradigmas e adotar de forma eficaz esta ferramenta. Segundo Zarifian (2008), atualmente a “lógica competência” ainda está pouco difundida entre as organizações atuando de forma periférica e restrita a inovações e

experimentações em grandes empresas. Na verdade, existe um hiato entre o modelo de gestão por competências, que representa a prática das empresas e tendências de gestão de pessoas, e a tradicional estrutura de cargos e salários.

### 2.2.2 *Coaching*

Conforme Blanco (2006), o *coaching* é um processo de estímulo a aprendizagem cujo principal objetivo é ensinar o outro a aprender, com mudança de comportamento e desempenho, resultando em crescimento e transformação pessoal.

Krausz (2007, p.21) conceitua o *coaching* como:

*Coaching* é uma atividade profissional em construção, uma arte que exige sutileza de quem a pratica e técnicas amparadas na expansão do conhecimento científico, particularmente do comportamento humano, dos processos de aprendizagem e do conjunto de fatores socioculturais que atuam no determinado contexto.

Segundo Celestino apud Braga (2007), o *coach* é o profissional especializado no processo de desenvolvimento, que conduz o cliente à reflexão, à definição de ações, e, fundamentalmente, a agir em direção aos seus objetivos, metas e desejos. Enquanto que *coachee* é o nome que se dá ao cliente, a pessoa que se submete ao processo de *coaching*. Para alguns autores (O'NEIL, 2001; UNDERHILL, McANALLY, KORIATH, 2010) o *coaching* é processo que envolve necessariamente um líder e um *coach* que tem como finalidade ajudar o *coachee* a resolver os seus problemas e auxiliá-lo a converter o que este aprendeu em resultados positivos para a organização, tendo como benefícios o desenvolvimento das habilidades do líder, podendo acelerar a sua carreira, eliminar problemas de desempenho e/ou gerenciar transições de liderança.

A prática do *coaching* possui etapas de trabalho que dependem do estilo de cada *coach*, mas em resumo podem ser descritas da seguinte forma (WOLK, 2008):

1. Geração de contexto - nesta etapa são estabelecidas as condições de relacionamento entre o *coach* e o *coachee* (confidencialidade, tempo, lugar e outros);

2. Entrar em acordo sobre os objetivos do processo e fixar metas - o *coach* irá verificar o problema, identificar a relação existente entre as intenções do *coachee* e os resultados esperados. Nesta etapa será realizado o contrato entre *coachee* e *coach* com o objetivo e as metas do processo;
3. Explorar a situação atual – ampliar a imagem do problema e observar todos os seus detalhes, diferenciando fatos e opiniões, incluindo a dimensão emocional;
4. Reinterpretar as brechas interpretativas – o *coach* convida o *coachee* a assumir a responsabilidade, transformando os seus julgamentos automáticos, reinterpretando crenças;
5. Projetar ações efetivas – não basta que o *coachee* modifique as interpretações, mas sim que sendo um observador diferente, expanda sua capacidade de ação, deslocando-se para uma forma ser diferente.
6. Desempenho de papéis – são feitas simulações de situações práticas relacionadas com o problema originário do *coaching* utilizando várias técnicas visando preparar o *coachee* para situações reais;
7. Reflexões finais e encerramento – o *coach* deve atuar com impecabilidade e fazer um encerramento adequado, constituindo um momento de processamento e integração da aprendizagem.

O *coach* pode ser interno ou externo a organização. O primeiro é escolhido quando o conhecimento e cultura da organização são críticos para o processo. Enquanto que o segundo é preferido quando a confidencialidade e anonimato são requeridos ou quando a experiência de vários negócios seja fundamental.

É importante destacar que existem variações de *coaching* que podem ser empregados conforme a necessidade da organização e do *coachee*. Os tipos de *coaching* mais conhecidos são divididos em:

- a) Ontológico - aponta mais o “ser” do que o “fazer”, produzindo mudanças no tipo de observador, capacitando-o a realizar ações diferente e conseqüentemente obter resultados diferentes (MAYOR, 2001; SAFT, 2010);
- b) Integral - interessa-se prioritariamente pelo indivíduo que executa a tarefa, tendo como objetivo ajudar a outra pessoa a evoluir ou desenvolver-se através de um processo de transformação (SHERVINGTON, 2005);

- c) Com PNL - “um *coaching* de PNL (programação neurolinguística) consegue entender a realidade de como pensa um cliente, e pode utilizar a linguagem com muita precisão para ajudá-lo a obter suas metas” (LAGES e O’ CONNOR, 2004, p.15);
- d) Desenvolvimento - parte de uma perceptiva dinâmica para compreender e acolher o profissional em desenvolvimento, onde o *coach* trabalha a perspectiva da existência do inconsciente, ponderando a manifestação de mecanismos de defesa do *coachee* (SAFT, 2010);
- e) Transformacional – “caracteriza-se por um modelo operacional de *coaching* voltado para o desempenho gerencial. Este modelo destaca-se por ser baseado em dados, ser focado no desempenho e no relacionamento (SAFT, 2010, p. 70)”;
- f) Comportamental- é utilizado com um meio de aumentar o desempenho principalmente de gerentes e executivos, como o intuito de desenvolver suas competências, eliminar obstáculos pessoais e assegurar mudanças valiosas e duradouras em sua vida pessoal e profissional (LAGES e O’ CONNOR, 2010).

Muitas organizações estão investindo no *coaching* como uma ferramenta eficaz no desenvolvimento dos seus executivos. As avaliações de desempenho e 360 graus, entre outras metodologias de feedbacks são fontes importantes que podem apontar para a aplicação do *coaching* como uma ferramenta eficaz de desenvolvimento. Segundo Benton (2000), a necessidade do *coaching* na vida corporativa está relacionada a muitos fatores, destacando-se, entre eles, o desenvolvimento da liderança, habilidades das pessoas e gerenciamento voltado ao crescimento.

Para Cashman (2011, p.191):

realizar o *coaching* de nós mesmos e dos outros é a chave para tomar a decisão da liderança e catalizar o nosso potencial máximo. Esses *coaches* ajudaram seus seguidores, a enxergar o mundo com outros olhos, conhecer que é possível ir além ou transcender o que eles pensavam que era possível, e vislumbrar o seu potencial máximo. Isso é sempre o início da jornada transformadora para a liderança autêntica na vida.

### 2.2.3 Mentoring

O *coaching* e o *mentoring* são ferramentas distintas com aplicações específicas no mundo corporativo. Porém, como ressalta Krausz (2007, p. 34) “[...] o *mentoring* e o *coaching* são duas abordagens complementares e não mutuamente exclusivas”. Chiavenato (2002) explica melhor o conceito de *mentoring* descrevendo esta ferramenta como um relacionamento de apoio, no qual uma pessoa mais experiente transfere o seu conhecimento para o aprendiz. Para Dinsmore e Soares (2007), o *mentoring* é um processo contínuo que visa desenvolver o potencial de profissionais escolhidos (treinando) por meio da transferência de know-how e conhecimento por profissionais mais experientes (mentor).

O processo de *mentoring* possui etapas típicas que podem variar conforme sua aplicação (MERLEVEDE e BRIDOUX, 2008):

1. Escolher um treinando – muitas podem ser as razões para a escolha de um treinando (admiração, amizade, potencial, etc), mas esta parceria dará certo desde que o treinando esteja disposto a aprender com o mentor;
2. Conectar-se – a chave do sucesso nas primeiras etapas do *mentoring* é investir no relacionamento entre o mento e o treinando, cada um com os seus pontos fortes e fracos, suas experiências e aspirações;
3. Delinear o relacionamento – é o momento de tratar sobre os objetivos do *mentoring*, porque isto esclarece possíveis confusões e ajuda as expectativas com o que é realmente realizável;
4. Chegar à raiz do problema – é a etapa de procurar barreiras em potencial, crenças limitantes ou convicções restritivas. Neste momento, o treinando pode querer redefinir os seus objetivos conforme mudança de prioridades;
5. Projetar ações efetivas – estabelecimento de ações concretas, projetos, desafios que ajudarão o treinando a se desenvolver nas áreas necessárias para alcançar os seus objetivos.
6. Acompanhamento – à medida que o relacionamento evolua com o tempo, esta fase pode gradativamente transformar-se em um debate entre “mestre e discípulo” para um relacionamento entre bons amigos;

7. Não atrapalhar – depois de certo tempo do processo de *mentoring* a subordinação entre mentor e treinando será substituída por relacionamento de igualdade de direitos e de amizade.

#### **2.2.4 Avaliação de múltiplas escolhas (360 graus)**

*Feedback* significa, apenas, informação que precisa ser precisa, isenta de qualquer adjetivo e que, eventualmente, possa estar conjugada, pois pode ser tornar crítica, sugestiva ou opinativa. No mundo corporativo esta informação tem como objetivo conduzir os liderados a cumprir as suas metas (LEME, 2007).

Conforme Sonsindevo (2004) os gerentes estão bem preparados para ministrar treinamentos sobre questões técnico-operacionais, mas nem sempre para oferecer/receber *feedback* sobre as relações interpessoais. Para Paula (2005), a capacidade de dar e receber *feedback* acelera o desenvolvimento de competências, pela sua característica de ferramenta responsável por mudanças comportamentais.

A avaliação de múltiplas escolhas é uma forma de avaliar e identificar esta deficiência/dificuldade e apontar caminhos para o desenvolvimento da liderança, principalmente com ênfase nas competências comportamentais. De acordo com De Vries, Korotov e Treacy (2009) pesquisas indicam que a avaliação de múltiplas escolhas oferece um quadro muito mais completo do que a simples auto-avaliação daquilo que as lideranças realmente executam e de como elas efetivamente funcionam.

A avaliação de 360 graus, também conhecida por *feedback* 360 graus, avaliação de múltiplas fontes ou multivisão vem sendo constantemente utilizada nas organizações como ferramenta de desenvolvimento de lideranças (REIS, 2010).

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo são abordadas as metodologias de análise do desenvolvimento da competência de liderança de um gestor técnico na empresa STIHL por meio do emprego do *coaching* e do *mentoring* visando responder a questão problema do trabalho e seus respectivos objetivos geral/específicos.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso deve ser empregado quando se trata da compreensão de fenômenos sociais complexos, permitindo uma investigação que preserve as características significativas de eventos reais práticos, muitas vezes vivenciados pelo próprio pesquisador. O estudo de caso é fundamentado em pesquisa qualitativa. Segundo Neves (1996) a pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir eventos, geralmente não empregando dados estatísticos, com a obtenção de dados descritivos pelo contato do pesquisador com o objeto de estudo. Desta forma, considera-se que o método de estudo de caso, utilizado para a pesquisa, é adequado, considerando que o tema proposto é um fenômeno social vivenciado pelo próprio pesquisador, com base em pesquisa realizada que não emprega dados estatísticos, contando com dados descritivos.

Além disso, para responder a questão principal do trabalho foi empregado o estudo exploratório-descritivo, buscando ampliar a discussão sobre o desenvolvimento de competências de liderança num gestor técnico a partir do exercício das ferramentas de *coaching* e *mentoring*. De acordo com alguns autores (SAMPIERI et al. apud FERREIRA, 2008) os estudos exploratórios-descritivos visam avançar no conhecimento sobre temas ainda pouco pesquisados e/ou ampliar estudos já existentes a partir de novas perspectivas, contribuindo para a construção da teoria e viabilizando a elaboração de hipóteses que possibilitem o aprofundamento destes temas, porque nesta pesquisa também é feita a descrição dos fatos/documentos, depois de explorá-los).

De forma a complementar as características qualitativas e exploratórias desta pesquisa, o estudo de caso proposto pode ser classificado, também, como uma pesquisa longitudinal, pelo fato da coleta e análise de dados ocorrer ao longo de um tempo compreendido entre maio de 2009 a maio de 2011, analisando a trajetória de desenvolvimento de competências de

liderança, num gestor de perfil técnico, na empresa estudada, através do exercício de *coaching* e de *mentoring*.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Para efeito deste trabalho, no sentido de analisar o desenvolvimento da competência de liderança de um gestor técnico por meio do emprego do *coaching* e do *mentoring*, como forma de seleção da empresa foco da pesquisa foram estabelecidos os seguintes critérios: localizada no município de São Leopoldo; esteja ou já esteve na lista das melhores para se trabalhar no Brasil; realize pesquisa de clima organizacional; utilize a gestão por competências para o desenvolvimento das pessoas; utilize o *coaching* e o *mentoring* como ferramenta de gestão de desenvolvimento de liderança.

Como já referido, a pesquisa foi realizada junto à empresa STIHL, que tem como forte característica a valorização do ser humano, apresentando todos os critérios estabelecidos para a unidade de análise necessária para responder a questão problema.

Sua história aqui no país é bastante considerável, e inicia em 1973, quando entrou em funcionamento a sua unidade fabril no Brasil, em São Leopoldo, apenas com uma linha de montagem. Após dois anos foi inaugurada a nova fábrica em São Leopoldo, a primeira planta de produção estrangeira do Grupo STIHL. A empresa STIHL foi seis vezes considerada uma das Melhores Empresas do Brasil para se Trabalhar pela Revista Exame e GPTW – *Great Place to Work*, e, ainda, a empresa possui pesquisa de clima organizacional desde 1992. Tal pesquisa - chamada Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Qualidade da Liderança (QL) - tem o objetivo de avaliar o clima organizacional, bem como acompanhar a percepção do funcionário sobre a empresa de forma global e, especificamente, a sua liderança, gerando planos de ação para a correção de eventuais situações que possam estar em desacordo com os valores e políticas empresariais. Os indicadores de QVT e QL são metas estratégicas da empresa, sendo analisadas periodicamente nas reuniões da Alta Administração.

Em um cenário muito dinâmico e altamente competitivo, com o surgimento significativo de acirrada concorrência e variação cambial desfavorável às exportações, a empresa assumiu uma estratégia organizacional ousada e bem estruturada, tendo como reflexos um forte crescimento em termos de faturamento, aumento no número de colaboradores e na diversidade de sua linha de produtos. A empresa aposta no desenvolvimento das competências de seus colaboradores, em especial em relação à liderança



para garantir os recursos necessários para suportar a sua estratégia organizacional e, conseqüentemente, a sustentabilidade do negócio.

Desta forma, a empresa, que até o ano de 2009 empregava a avaliação de desempenho com foco na experiência, passou a utilizar a gestão por competências para o desenvolvimento de seus colaboradores, obtendo excelentes resultados. Dentro deste cenário altamente dinâmico de desenvolvimento das lideranças a empresa aposta em ferramentas de gestão de pessoas como o *coaching* e o *mentoring*, acreditando que estas, quando bem empregadas, são capazes de resultados rápidos e eficazes.

Dentre as trajetórias de lideranças desenvolvidas na empresa, foi selecionada, como foco de análise da pesquisa, a trajetória de uma gestora técnica da área de Saúde, Segurança e Meio Ambiente, que experimentou o processo de desenvolvimento da competência de liderança por meio do emprego do *coaching* e do *mentoring* no período de maio de 2009 a junho de 2011.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados foram utilizadas as seguintes técnicas: a) entrevistas semi-estruturadas em profundidade, com observação participante; b) textos e documentos.

A entrevista semi-estruturada "[...] valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação" (TRIVIÑOS apud POZZEBON e FREITAS, 1998, p. 146). De forma complementar, a entrevista em profundidade tem um caráter subjetivo, considerando a perspectiva da pessoa entrevistada, de forma informal, promovendo a liberdade de expressão e diálogo transparente entre as partes envolvidas (VEIGA e GONDIM, 2001).

Na pesquisa feita na empresa STIHL as entrevistas semiestruturadas em profundidade foram realizadas entre junho e agosto de 2010, efetivadas com base em um roteiro (Apêndice A) aplicado a 17 liderados (homens e mulheres, com faixa etária entre 25 a 53 anos, com formação acadêmica técnica, superior completo, especialização e mestrado) da gestora técnica da empresa STIHL da área de Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a *coach/mentora* da gestora técnica com base em roteiro (Apêndice B), na etapa final do processo de *coaching* e de *mentoring*. As entrevistas realizadas com a equipe e com a *coach/mentora* da gestora técnica foram agendadas e

gravadas quando da sua realização, no local escolhido pelos entrevistados (local de trabalho, sala de reuniões, jardim da empresa) conforme sua comodidade e com duração variando de 15 a 30 minutos dependendo da disponibilidade do entrevistado.

Para a coleta de dados foram utilizados dados primários e secundários. A pesquisa em fontes primárias foi baseada em documentos originais, não utilizados em nenhum estudo ou pesquisa, coletados pela primeira vez pelo pesquisador para a solução do problema, e se constituiu de entrevistas em profundidade e observação, conforme Andrade (1993). Os dados secundários disponibilizados ao pesquisador se constituíram de documentos da empresa STIHL, formados pela avaliação da qualidade da liderança de 2009/2011 e avaliação de competência de 2009 (competence check)/2010 da gestora técnica. Além disso, também foram coletados dados secundários relativos aos documentos fornecidos pela *coach* (história de vida, mapa sistêmico e avaliação 360 graus da coachee) aplicados na etapa de *coaching* de maio de 2009 até maio de 2010, bem como textos/documentos (técnicas de autobiografia, abraço, contrato de relacionamento, cerimônia do chá) aplicados pela gestora técnica em seus liderados na etapa de *mentoring*, de maio de 2010 até junho de 2011. Segundo Marconi e Lakatos (2000) as fontes secundárias são de grande utilidade numa pesquisa exploratório-descritiva porque possibilitam a resolução de problemas já conhecidos e exploram outras áreas onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente.

O método utilizado para obtenção de dados primários foi a observação participante. A observação participante ou observação ativa, conforme Gil (1994) consiste num tipo de observação na qual existe a real participação do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Corroborando com este entendimento, Richardson (1999, p.215) afirma que na observação participante “[...] o observador não é apenas o espectador do fato que está sendo estudado, colocando-se na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser observado”. No mesmo sentido, para May (2001), a observação participante é um processo no qual um investigador estabelece um relacionamento multilateral e de prazo relativamente longo com uma associação humana na sua situação natural. No caso deste trabalho, a pesquisadora é funcionária da STIHL desde setembro de 2007 e sua atuação no período estudado se deu como Gestora da área de Saúde, Segurança e Meio Ambiente.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A opção metodológica empregada para a análise de dados foi a triangulação de dados com base nas entrevistas semiestruturadas em profundidade com a *coach*/mentora, textos e documentos coletados durante o período de pesquisa. Segundo Neves (1996), a triangulação pode estabelecer ligações entre descobertas obtidas por diferentes fontes para reforçar a fidelidade da pesquisa. Também foi empregada a análise de conteúdo para o entendimento dos resultados das entrevistas semiestruturadas em profundidade com a equipe. Segundo Bardin apud Oliveira (2008), a análise de conteúdo possui as seguintes etapas: a) pré-análise, b) exploração do material e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na primeira etapa é feita a organização do material utilizado para a coleta dos dados e fixação do *corpus* da investigação que serve para sistematizar as idéias iniciais. A segunda etapa consiste no material reunido que é o *corpus* da pesquisa com a definição das unidades de registro e das unidades de contexto. Desta análise surgem quadros de referências, buscando sínteses coincidentes e divergentes de idéias. Na terceira etapa, o pesquisador apoiado nos resultados procura torná-los significativos e válidos. A reflexão com base na pesquisa qualitativa estabelece relações com a realidade aprofundando as conexões das idéias (TRIVIÑOS APUD SILVA, GOBBI e SIMÃO, 2005).

Seguindo-se um roteiro estabelecido pelos autores acima citados, na etapa da pré-análise das entrevistas semi-estruturadas em profundidade foram analisadas todas as respostas dos entrevistados da equipe da gestora técnica para os questionamentos presentes no Apêndice A. Em seguida foram selecionadas somente as informações para respostas ao foco da pesquisa estabelecendo-se o *corpus* da análise. As transcrições dos trechos (*corpus* da análise) das entrevistas gravadas foram a base para o estabelecimento das categorias para cada uma das questões. Posteriormente, na segunda etapa foram estabelecidas as unidades de registro e contexto. Na última etapa foram elaborados quadros para cada uma das questões, com as categorias, unidades de contexto e unidades de registro sublinhadas nas unidades de contexto. E, finalmente, foram elaborados gráficos com os resultados da análise de conteúdo.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para Vergara (2004), em se tratando de pesquisa científica é preciso considerar que todo método tem possibilidades assim como limitações, o que não invalida o processo de pesquisa. Nesse sentido, as limitações principais desta pesquisa residem em alguns aspectos importantes. Por se tratar de estudo de caso, sua aplicação fica restrita apenas à empresa STIHL e ao grupo pesquisado, o que impossibilita que os resultados sejam generalizados para outras unidades ou áreas da empresa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO APLICADO

### 4.1 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NA EMPRESA STIHL

Sendo a STIHL uma empresa que tem a inovação na sua proposta de valor, o conhecimento técnico ali é muito valorizado. Ao mesmo tempo, a organização vem investindo na gestão de pessoas como uma ferramenta estratégica para a sustentabilidade do seu negócio, possibilitando aos seus colaboradores, dessa forma, a escolha por uma carreira técnica ou gerencial ajustada ao perfil de cada um.

Como pode ser visto na Figura 1, que explicita o quadro de carreira da empresa, os profissionais da STIHL podem seguir uma trajetória técnica atingindo a posição de especialistas em um nível tático ou podem ser direcionados para uma carreira de gestão podendo alcançar um nível estratégico. Para tanto, a empresa estabelece competências técnicas e comportamentais necessárias para o desenvolvimento do profissional.

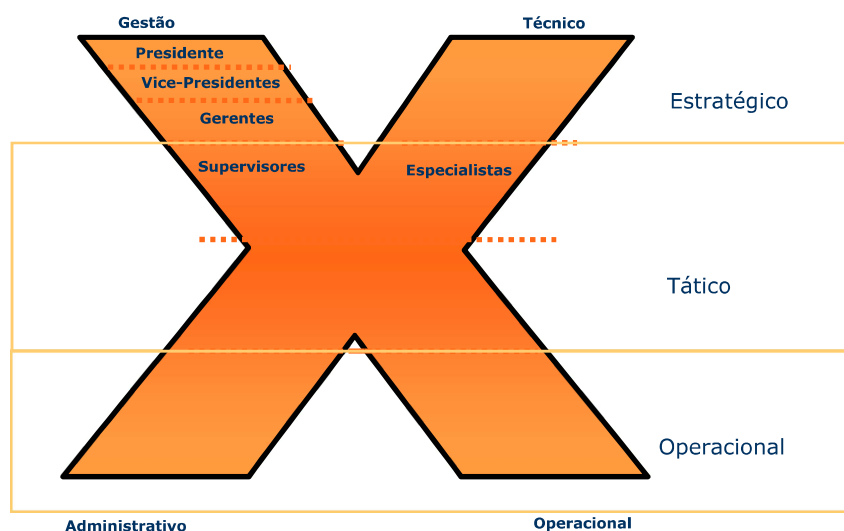


Figura 1 - Carreira técnica e gerencial  
Fonte: Empresa STIHL (2011)

Em 2009 foram eleitas sete competências consideradas essenciais para os gestores que optam por uma carreira gerencial (Figura 2): foco em resultados, excelência nos processos do

negócio, orientação ao cliente, iniciativa e senso de urgência, visão integrada e sistêmica e liderança e desenvolvimento de pessoas as quais foram avaliadas por meio de um instrumento denominado *Competence Check*.

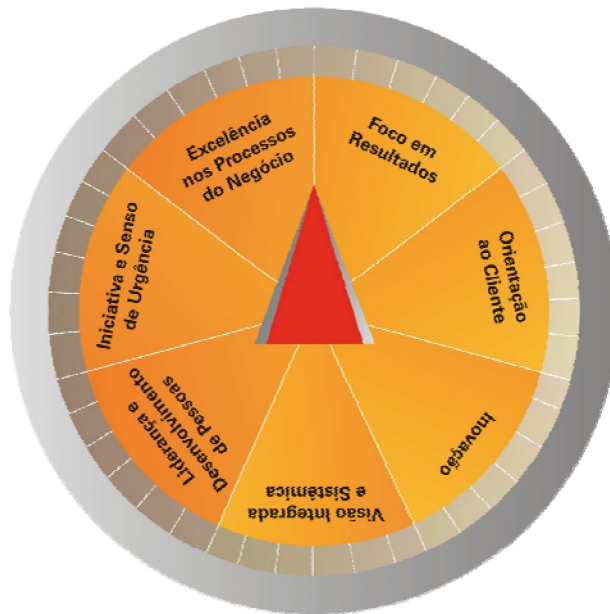


Figura 2 - Competências  
Fonte: Empresa STIHL (2009)

Neste mesmo ano, com base nos resultados do QVT/QL e avaliação de desempenho, das sete competências foram eleitas três delas para serem trabalhadas de forma mais enfática com os gestores:

- 1) **Inovação:** capacidade de manter-se atualizado em relação ao mercado e adotar postura inovadora na busca contínua de oportunidades de novos negócios, produtos, serviços e processos, considerando os impactos e riscos envolvidos. Apresenta atitude proativa na integração e viabilização de soluções.
- 2) **Visão integrada e sistêmica:** habilidade de enxergar o cenário interno de forma sistêmica. Manter-se constantemente atualizado no que se refere aos principais processos, desafios, riscos, pontos fortes e pontos fracos de cada área. Envolve analisar as situações numa perspectiva de médio e longo prazo, identificando oportunidades de otimizar as interfaces e práticas relacionadas a sua área de atuação.
- 3) **Liderança e desenvolvimento de pessoas:** inspira pelo exemplo pessoal e comunicação simples/direta, apontando metas e caminhos e equilibrando exigência e

afetividade. Saber identificar, atrair, motivar e desenvolver pessoas, profissionais com valores e com cultura da STIHL. Entende que equipe e líderes capacitados são fatores-chave de sucesso para empresa.

Como cada competência possui características importantes que, juntas, se complementam, mesmo seguindo as orientações da empresa quanto à priorização destas três competências – inovação, visão integrada e sistêmica, liderança e desenvolvimento de pessoas - o gestor deve considerar as demais competências necessárias para aprimoramento do seu desempenho, relacionadas a seguir:

- 4) Foco em resultados:** dirige suas ações para um trabalho bem feito com superação de padrões de excelência.
- 5) Orientação ao cliente:** assegura que o cliente perceba valor diferenciado ao escolher a STIHL. Identifica e atende de forma eficaz as suas necessidades e expectativas com o objetivo de conquistar, manter e estimular o crescimento contínuo da base de clientes.
- 6) Iniciativa e senso de urgência:** capacidade de perceber, propor e executar ações, independentemente de solicitação, voltadas ao atingimento dos resultados propostos em curto prazo.
- 7) Excelência nos processos do negócio:** capacidade de planejar, organizar, padronizar, controlar recursos, prazos e qualidade com o objetivo principal de alcançar os resultados desejados pela empresa e a excelência dos processos.

Em 2010 a matriz do grupo instituiu novas competências necessárias para todos os seus colaboradores e, em especial, para as suas lideranças foram adicionadas competências consideradas estratégicas para atuar em seu negócio: **1)** técnica específica do cargo; **2)** organizacional; **3)** pessoal; **4)** social; **5)** empresarial e **6)** liderança.

A **competência técnica específica do cargo** avalia se o gestor possui os conhecimentos e experiência necessários para realizar as tarefas relacionadas ao assunto em sua área de responsabilidade, e se é capaz de avaliar corretamente as situações relativas ao assunto e concluir com êxito as tarefas com base em tal avaliação.

A **competência organizacional** está subdividida em: **a)** planejamento e organização; **b)** conhecimento e utilização de métodos organizacionais e de projeto. A competência diz respeito à capacidade do gestor em garantir o sucesso através do planejamento e da

organização, identificando e coordenando a utilização dos recursos necessários, bem como influenciar processos e medidas para garantir que os resultados desejados sejam obtidos, detectando e buscando resolver fatores de processo sobrepostos ou adversos.

A **competência pessoal** está subdividida em: **a)** confiabilidade/comprometimento; **b)** responsabilidade; **c)** iniciativa; **d)** gestão do stress; **e)** autocrítica **f)** flexibilidade; **g)** raciocínio analítico/discernimento; **h)** autoconfiança. É esperado do gestor características como cumprir compromissos, assumir as responsabilidades pelos próprios resultados e da equipe, fazer esforços extras sem estímulo externo; saber trabalhar sob pressão, reconhecer os seus pontos fortes e fraquezas, adaptar-se rapidamente a situações novas; reconhecer correlações e tirar conclusões lógicas, formar e defender opiniões imparciais.

A **competência social** está subdividida em: **a)** comunicação; **b)** cooperação/formação de equipes; **c)** confiança; **d)** empatia; **e)** solução de conflitos; **f)** flexibilidade intercultural; **g)** *feedback* construtivo. O gestor deve, entre outras, saber transmitir informações de forma clara, trabalhar com os outros de forma construtiva, apoiar os funcionários em situações difíceis, entender os outros; saber enfrentar os conflitos e lidar com eles, comportar-se de forma empática em um contexto intercultural, aceitar críticas de forma construtiva e dedicar-se ao desenvolvimento pessoal.

A **competência empresarial** está subdividida em: **a)** inovação; **b)** orientação para o cliente e a qualidade; **c)** conhecimento do negócio; **d)** orientação para realizações; **e)** orientação estratégica. Esta competência confere à postura do gestor a capacidade de iniciar mudanças produtivas que levem ao aprimoramento organizacional, conciliar os objetivos corporativos e do cliente, compreender e aplicar os princípios corporativos, focar na realização bem sucedida dos objetivos e metas, formular estratégias eficazes para fortalecer os resultados dos negócios.

A **competência de liderança** está subdividida em: **a)** gestão das informações; **b)** motivação; **c)** negociação; **d)** tomada de decisões; **e)** delegação; **f)** liderar pelo exemplo; **g)** desenvolvimento de pessoas; **h)** estabelecimento de objetivos. Para o desenvolvimento da competência de liderança o gestor na STIHL deve apresentar as seguintes características: certificar-se que as mensagens foram compreendidas e compartilhadas de forma oportuna, precisa e clara, demonstrar e solicitar automotivação, gerando animação em torno de objetivos e projetos; utilizar argumentos e raciocínios para persuadir os outros a aceitar e apoiar idéias; Envolver/comunicar-se com as partes afetadas/participantes das decisões, tomando a melhor decisão possível de maneira oportuna e aceitando possíveis riscos; designar tarefas, fornecendo recursos adequados e autoridade de decisão e, ao mesmo tempo, utilizar a



delegação como uma ferramenta de desenvolvimento; agir de forma confiável e autêntica, dando o exemplo em relação aos princípios da cultura e dos padrões de liderança da empresa; avaliar as qualificações e o comportamento dos funcionários, envolvendo os funcionários em um diálogo de desenvolvimento, auxiliando na identificação de oportunidades de carreira; reconhecer os limites de recursos e capacidade em relação aos objetivos da equipe, reconhecendo os objetivos e estratégias da empresa.

Ao se apropriar destas competências o gestor estará capacitado a seguir em sua carreira gerencial e em especial desenvolver a sua competência de liderança visando exercer as suas atividades com elevado desempenho segundo a cultura da empresa, atendendo as expectativas estabelecidas pela organização e, sobretudo, pelos seus liderados.

#### 4.2 MAPEANDO A TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA DE UMA GESTORA TÉCNICA

A trajetória da gestora técnica para o desenvolvimento da competência de liderança iniciou em maio de 2009 com sua primeira reunião de conhecimento com a profissional que seria a sua *coach* ( $C_1$ ) como mostra a Figura 3. O processo de *coaching* se desencadeou pela percepção do líder da gestora técnica, principalmente sobre a necessidade do emprego de ferramentas de desenvolvimento capazes de auxiliar a gestora técnica nas suas atividades diárias, especialmente em se tratando da competência de liderança fundamental para a gestão de pessoas da sua equipe.

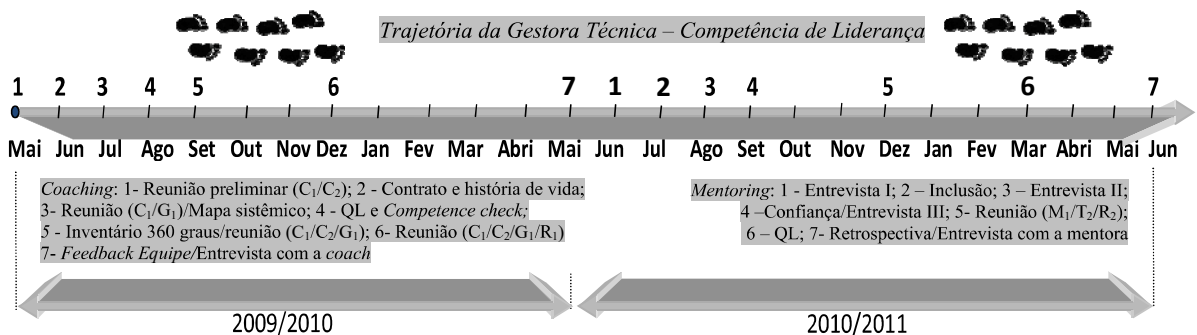


Figura 3 - Trajetória da gestora técnica  
Fonte: Elaborada pela Autora (2011)

Em se tratando de um *coaching* executivo, a primeira reunião (**Figura 3 – etapa 1/Reunião preliminar – *coaching***) entre a *coach* (C<sub>1</sub>) e a gestora técnica, denominada como *coachee* (C<sub>2</sub>), foi realizada no intuito de verificar a afinidade entre os envolvidos no processo. Como prontamente se estabeleceu um ambiente naturalmente amigável e transparente, as partes decidiram por continuar o processo de *coaching* executivo e ficou a combinação para, no próximo encontro, elaborar uma agenda composta por 10 sessões.

Seguindo o processo de *coaching* foram realizadas as primeiras sessões (**Figura 3 – etapa 2/Contrato e história de vida – *coaching***) conforme agenda estipulada entre C<sub>1</sub> e C<sub>2</sub>, na qual a *coach* empregou vários questionamentos sobre a História de Vida da *coachee* visando compreender as suas características e valores pessoais, aliando-as às expectativas com o processo de *coaching*. Nesta etapa, considerando que o *coaching* é uma ferramenta com momentos específicos (início, meio e fim), foi estabelecido um contrato de relacionamento e de expectativas mútuas entre C<sub>1</sub> e C<sub>2</sub>, bem como foram traçados os macro-objetivos. O contrato foi o seguinte:

- Responsabilidade com o *coaching* – cumprir agenda e ações combinadas;
- Sinceridade, transparência e verdade: ser absolutamente sincero, para construir relação de confiança e abertura pessoal;
- Confidencialidade/ sigilo;
- Assertividade: falar o que pensa e sente de forma clara e direta, sem rodeios;
- Praticar *feedback*;
- Fazer questionamentos e perguntas;
- Solicitar orientações;
- Fazer entrevista (*coach* com gestor) para levantar expectativas dele com o desenvolvimento da *coachee* e depois entrevista com ambos para alinhamento de expectativas;
- Usar ferramenta de *feedback* para colher auto percepção e percepções da equipe, pares e superior com relação à liderança da *coachee*;
- Reunião devolutiva com RH para apresentação de resultados e avaliação do processo;
- Indicação de livros e filmes.

Os macro-objetivos iniciais do *coaching* foram os seguintes:

- 1) mensurar as responsabilidades e desempenho dos membros da equipe;
- 2) melhorar o relacionamento com as lideranças em todos os níveis;
- 3) dar visibilidade para a sua área no contexto da empresa;
- 4) aprender a desenvolver a equipe e delegar;
- 5) reduzir o desgaste pessoal na conquista das metas;
- 6) melhorar o aproveitamento do tempo, para ter mais tempo para a vida pessoal;
- 7) ter mais paciência e desenvolver o auto-controle;
- 8) ser uma excelente gestora com liderança inspiradora;
- 9) melhorar a flexibilidade e negociação;
- 10) chegar à gerência ao seu tempo.

Nesta mesma sessão a *coachee* recebeu orientações da sua *coach* sobre a elaboração de seu Mapa Sistêmico que deveria ser apresentado no encontro seguinte.

Em julho de 2009 (**Figura 3 – etapa 3 – coaching**), a *coach* realizou uma reunião com a liderança (G<sub>1</sub>) da gestora técnica para compreender as expectativas da empresa em relação ao processo de *coaching*. As expectativas/ objetivos esperados pelo gestor foram os seguintes:

- Descentralizar, delegar várias atividades operacionais para membros de sua equipe;
- Aprimorar habilidade de negociação com gestores de outras áreas, principalmente diante de divergências e conflitos;
- Melhorar controle emocional;
- Mapear prioridades da área e responsabilidades dos membros da equipe.

Também neste mesmo período, C<sub>1</sub> e C<sub>2</sub> tiveram nova sessão com a apresentação do Mapa Sistêmico da Vida (**Figura 3 – etapa 3 – coaching**) da gestora técnica (Figura 4) contendo informações sobre as suas metas de vida com as dimensões da família, lazer, amigos, espiritualidade, saúde, estudo, financeiro e trabalho. Sendo o objetivo principal do *coaching* o desenvolvimento da competência de liderança da gestora técnica, a dimensão do trabalho foi muito enfatizada e as suas metas profissionais foram descritas em detalhes, contemplando os desafios da sua área, planos de trabalho e respectivos responsáveis.

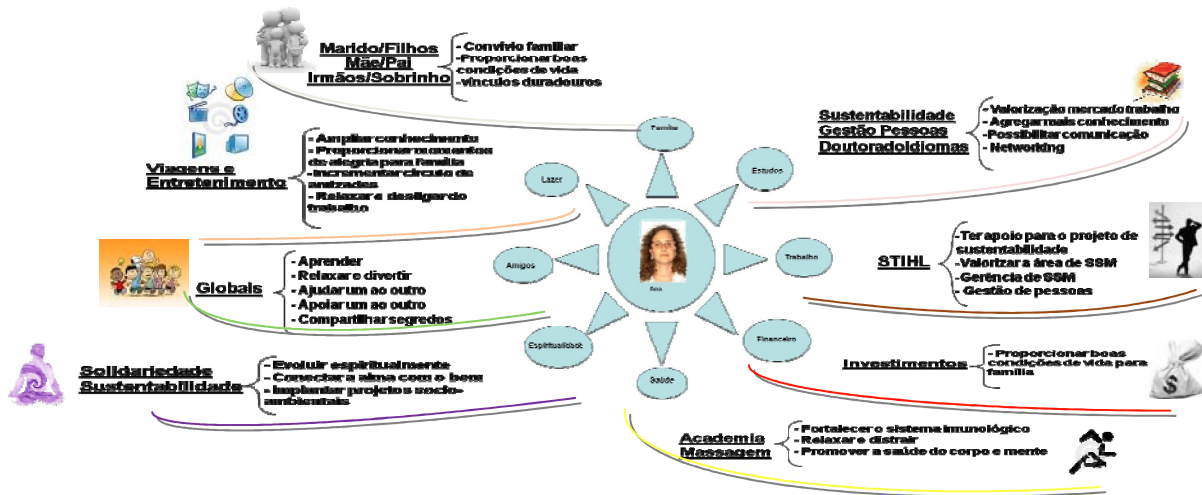


Figura 4 - Mapa sistêmico  
 Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

Em agosto de 2009 (**Figura 3 – etapa 4 – coaching**), com base nos resultados da pesquisa de clima organizacional, relacionadas com questões específicas sobre a liderança (Anexo A), foram feitas novas reflexões no processo de *coaching* sobre o desenvolvimento da competência de liderança da gestora técnica. Segundo a avaliação da equipe da gestora técnica, as suas competências mais desenvolvidas – como evidencia o Quadro 1 - foram **inovação, foco em resultados, visão integrada e sistêmica**. Enquanto que as competências de **excelência nos processos do negócio, iniciativa e senso de urgência, orientação ao cliente, liderança e desenvolvimento de pessoas** apresentaram oportunidades de melhoria que mereciam a atenção da gestora técnica. Em especial, a **liderança e desenvolvimento de pessoas** apresentou o menor resultado de todas as categorias avaliadas. Como pode ser visto no Quadro 1, a principal oportunidade de melhoria de comportamento da gestora, segundo a avaliação de seus liderados, estava relacionada à falta de disponibilidade para atender as pessoas da sua equipe, seguido pela necessidade de incremento na motivação dos seus liderados com a ênfase dos avanços conquistados.

Dimensão	Itens Liderança	Item	Dimensão
Foco em resultados	Meu superior define com clareza as metas e estabelece planos de ação	73,3	84,4
	Meu superior imediato se mostra determinado no alcance das metas	93,3	
	Meu superior procura novos desafios, motivando-se com cada um deles	86,7	
Orientação ao cliente	Meu superior imediato prioriza o cliente na rotina de trabalho	64,3	72,1
	Meu superior age para resolver problemas que causam insatisfação ao cliente	73,3	
	Visando o cliente, meu superior procura identificar e propor melhorias	78,6	
Inovação	Meu superior está ciente da necessidade de inovar e sugere alternativas	80,0	84,5
	Meu superior imediato se mantém atualizado em relação ao mercado	86,7	
	Meu superior busca melhoria contínua do negócio, produtos, serviços e processos	86,7	
Visão integrada e sistêmica	Meu superior avalia o impacto das suas decisões sobre resultado da empresa	86,7	82,2
	Meu superior estimula cooperação entre as áreas para otimizar resultados	80,0	
	Meu superior tem visão global da STIHL e atua sobre oportunidades de melhoria	80,0	
Liderança e desenvolvimento de pessoas	Meu superior se mostra disponível para atender as pessoas da equipe	60,0	71,1
	Meu superior promove desenvolvimento e crescimento dos liderados	80,0	
	Meu superior motiva a equipe, enfatizando os avanços conquistados	73,3	
Iniciativa e senso de urgência	Meu superior corre riscos calculados e demonstra autocontrole	71,4	74,9
	Meu superior ajuda colegas de outras áreas, até de forma proativa	73,3	
	Meu superior age de imediato, buscando soluções rápidas e efetivas	80,0	
Excelência nos processos do negócio	Meu superior acompanha o desempenho da área e incentiva a equipe	73,3	79,2
	Meu superior utiliza recursos como planejamento, controle, indicadores, etc	78,6	
	Meu superior planeja buscando garantir melhores custos, prazos e qualidade	85,7	

Quadro 2 - Qualidade da Liderança (QL) - 2009  
Fonte: STIHL (2009)

A gestora técnica, em agosto de 2009 (**Figura 3 – etapa 4 – coaching**), também recebeu outra avaliação importante para o seu desenvolvimento profissional e pessoal, o resultado do *Competence Check*, realizado por empresa de consultoria em conjunto com a liderança da gestora técnica. Como pode ser visto na Figura 5, a avaliação da gestora técnica em relação às competências estabelecidas pela empresa foi bastante semelhante à opinião dos seus liderados expressa nos dados da qualidade da liderança. Em especial, no que diz respeito à competência de liderança e desenvolvimento de pessoas a consultoria ressaltou a importância de **intensificar o feedback, saber delegar** e características relacionadas à **liderança emocional**. A consultoria apontou, ainda, para a necessidade de desenvolvimento da **liderança** da gestora técnica e sugeriu que esta se mostrasse mais próxima dos seus liderados, tornando-se mais flexível e afetiva, delegando de forma positiva, afastando-se da postura centralizadora, identificando sucessores e promovendo o *feedback* constantemente com foco no crescimento do outro, inspirando os seus liderados para a conquista de objetivos mútuos.



Figura 5 - *Competence Check*  
Fonte: STIHL (2009)

Os resultados da qualidade da liderança provenientes da pesquisa organizacional realizados com a equipe da gestora técnica e a avaliação do *Competence Check* suscitaram reflexões sobre a influência da ferramenta do *coaching* no seu desenvolvimento da liderança. Assim, para obter uma visão mais aprofundada, completa e atualizada das potencialidades do processo de *coaching* e seus resultados como ferramenta de desenvolvimento da competência de liderança na gestora técnica foi empregado o questionário de múltiplas fontes em setembro de 2009 (**Figura 3 – etapa 5 – coaching**). A equipe da gestora técnica, seus pares, sua liderança e a própria responderam ao questionário apresentado no Anexo B, com perguntas relacionadas às dimensões de **comunicação, liderança e participação**.

A aplicação do inventário 360 graus parece ter sido fundamental para obter percepções sobre a competência interpessoal da *coachee*. Como pode ser visto na Figura 6, a gestora técnica obteve uma avaliação muito positiva, com oportunidades de melhoria das suas competências bastante semelhantes àquelas já apontadas pelos resultados da qualidade da liderança e da avaliação do *Competence Check*. Conforme é percebido a partir da Figura 6, que resume as questões mapeadas no Anexo B, dentre as melhorias sugeridas a serem desenvolvidas se destacaram: **intensificar o *feedback*; estar mais aberta a receber críticas; dedicar-se ao desenvolvimento das pessoas; praticar a empatia; ser mais afetiva e mais eficaz na sua habilidade de negociação.**

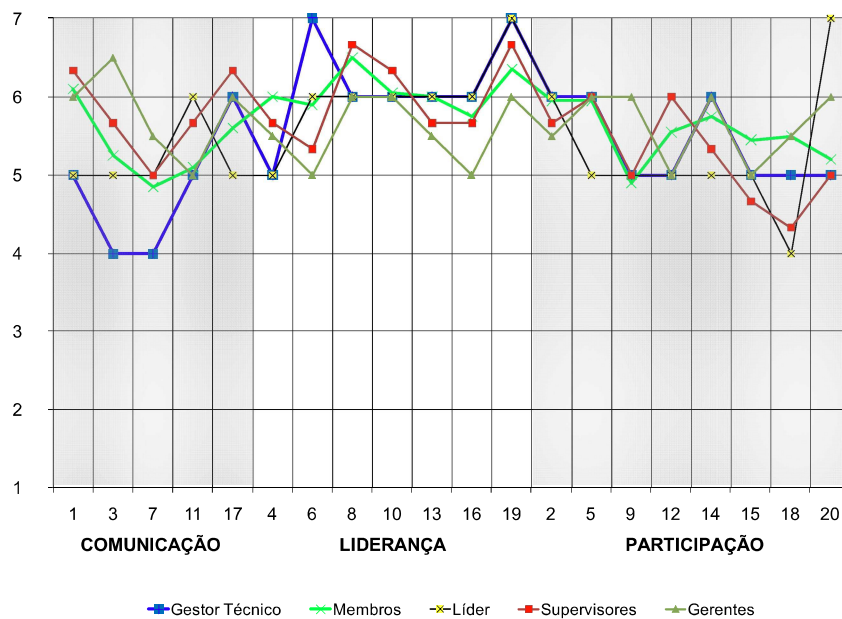


Figura 6 - Resultado da avaliação 360 graus  
Fonte: STIHL (2009)

Dentro das etapas do *coaching* (**Figura 3 – etapa 5 – *coaching***) executivo foi realizada reunião com a *coach* (C<sub>1</sub>), *coachee* (C<sub>2</sub>) e a liderança da gestora técnica (G<sub>1</sub>) em setembro de 2009. O foco deste encontro foi o alinhamento dos objetivos do *coaching* (traçados pela *coachee* e pela liderança anteriormente nas reuniões individuais) usando-se como base os dados das pesquisas e avaliações. Utilizou-se a ferramenta do *feedback* presencial entre G<sub>1</sub> e C<sub>2</sub>. Foi uma oportunidade de G<sub>1</sub> aprofundar *feedbacks* já fornecidos anteriormente à C<sub>2</sub> (incluindo-se os objetivos dele com relação ao *coaching*); de C<sub>2</sub> manifestar a G<sub>1</sub> o que espera dele como seu líder no desenvolvimento das competências e no acompanhamento das ações para atingir os objetivos; de C<sub>1</sub> avaliar a qualidade de comunicação entre C<sub>2</sub> e G<sub>1</sub>, uma vez que C<sub>2</sub> como líder é co-responsável com o desenvolvimento de C<sub>2</sub>. Segundo a percepção da *coach*, conforme relatos de entrevista (**Figura 3 – etapa 7 – *coaching***) embasados na trajetória da gestora técnica (Figura 3), onde ela teceu suas considerações e avaliação do desenvolvimento da *coachee*, durante a reunião pode ser observada a receptividade da gestora técnica ao receber o *feedback* da sua liderança, bem como a sua assertividade ao explicitar suas expectativas com relação ao seu líder. Receptividade à *feedback* e assertividade na comunicação com seu superior, na situação específica desta *coachee*, podem ser relacionados com controle emocional, (um dos objetivos do *coaching*), uma vez que C<sub>2</sub>, segundo observação da *coach* nas entrevistas desta pesquisa, não manifestou defensividade e conseguiu expressar seus sentimentos e pensamentos de

forma respeitosa e produtiva. Houve uma preparação prévia da *coachee* em sessão de *coaching* para que este momento fosse utilizado como aprendizagem e prática. A facilidade de comunicação entre ambos e a sincera preocupação de G<sub>1</sub> com o desenvolvimento da liderança da gestora técnica foram dados importantes para sustentação do processo de *coaching*. Como resultado da reunião ficou estabelecido: a) que a *coachee* apresentaria o mapeamento das atividades da sua área (que estava sendo realizado como uma das tarefas do *coaching* – detalhamento do mapa sistêmico) visando validar com o gestor as prioridades; b) *feedbacks* sistemáticos por parte do gestor com relação ao desenvolvimento da *coachee*.

Nas sessões subseqüentes do *coaching*, a partir deste alinhamento, priorizaram-se os seguintes macro-objetivos:

- Com relação ao desenvolvimento de pessoas (QL, *Competence Check* e Avaliação 360° graus): mensurar as responsabilidades e desempenho dos membros da equipe; delegar atividades operacionais/descentralizar;
- Com relação à orientação ao cliente e visão integrada (*Competence Check*): melhorar o relacionamento com as lideranças em todos os níveis; melhorar a flexibilidade e negociação com outros líderes/áreas;
- Com relação à liderança (*Competence Check* e Avaliação 360 graus) ter mais paciência e desenvolver o autocontrole.

Para atingir os objetivos priorizados, várias ações foram planejadas e executadas pela *coachee* durante o processo:

- Mapeamento das atividades de cada área e de cada colaborador e elaboração de Planos de trabalho;
- Uso dos Planos de trabalho nas reuniões da área ASM com todos os turnos;
- Discussões em reuniões e individuais sobre o papel e atribuições da equipe ASM na execução de suas atividades;
- Delegação de atividades da área de meio ambiente: nova ETE, atividades das certificações, requisitos legais;
- Reestruturação da equipe frente aos desligamentos;
- Avaliações de desempenho individuais consistentes, priorizando o diálogo, a proximidade e a construção da relação de confiança;



- Participação em reuniões com líderes de outras áreas: GEMBA (espaço conquistado), apresentação do DSS em reunião de supervisores, trabalho nos grupos de rentabilidade motores/cilindro;
- Prática de *feedback* (da gestora para equipe e da equipe para a gestora);
- Valorização do papel dos auxiliares e técnicos do meio ambiente – trabalho de gerenciamento dos resíduos e efluentes junto às fontes geradores;
- Reunião semanal de acompanhamento com o VP.

Durante a execução destas ações o foco foi o desenvolvimento das competências de liderança: **como** liderar o grupo de trabalho e interagir com demais lideranças? Qual o estilo próprio de liderança da *coachee*? Como utilizar valores pessoais no exercício da liderança para atingir as metas organizacionais? A liderança parece se revelar na **forma como** o líder executa as atividades e se relaciona com os liderados. Conforme relatou a *coach* nas entrevistas desta pesquisa, os diálogos estabelecidos no *coaching* levaram a *coachee* a ampliar sua consciência sobre seus valores pessoais e a utilizá-los na liderança como forma de obter melhores resultados e relacionamentos. Algumas crenças limitantes da *coachee* precisaram ser revisitadas: “líder não pode demonstrar sentimentos ou fraquezas”; “ser criticada é ser atacada”; “quem está indo bem não precisa de tanta atenção”. Essa foi, em síntese, a base do processo de *coaching* e corresponde ao foco deste trabalho de conclusão – a transformação de um gestor técnico em um líder com o emprego de *coaching* e *mentoring* como ferramenta de gestão de pessoas.

Segundo relatos de entrevista da *coach*, uma das ações relevantes que demarcaram essa transformação do gestor técnico em líder aconteceu por ocasião da necessidade de efetivar desligamentos na equipe, em função de restrições orçamentárias. A *coachee* usou da racionalidade para definir quem da equipe seria desligado, usando critérios financeiros e técnicos. Porém, para efetivar os desligamentos e a abordagem com toda a equipe, incluiu o aspecto emocional. Realizou uma reunião com todo o grupo, após os desligamentos e, utilizando os valores pessoais de transparência, honestidade e autenticidade, abordou o tema de uma forma diferente: falou de si, da dificuldade de tomar a decisão e de fazer o que precisava ser feito para garantir os resultados organizacionais (propósito maior do trabalho e da equipe), manifestou sua preocupação e necessidade de manter a equipe motivada e reorganizada para dar seqüência ao trabalho mesmo diante desta adversidade. Ao final, obteve a compreensão da equipe e a oferta de apoio deles para esse momento e outros de dificuldade.

A *coachee* usou uma sessão de *coaching* para preparar-se para essa abordagem. Após a execução, conforme referiu a *coach* nas entrevistas de pesquisa verbalizou na sessão de *coaching* seguinte, quando questionada sobre o que aprendeu com essa experiência: “*aprendi que é possível expressar meus sentimentos mesmo quando preciso tomar ações difíceis para garantir os objetivos organizacionais. Preferia que não tivesse que ser assim, mas precisou ser. Posso demonstrar meus sentimentos em algumas situações*”. E quando questionada sobre como percebeu o impacto desta mudança na equipe, a *coachee* relatou, segundo a *coach*, que sentiu seus liderados mais próximos apoiando, “*sentindo minha sinceridade na execução de uma tarefa difícil, mas necessária*”. Na literatura da área, o conceito de liderança que tem relação direta com essa ação e, conforme Hunter (2006, p.18) “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Outra ação relevante, dentre tantas que poderiam ser aqui consideradas, foi a solicitação de *feedback* para um dos membros da equipe, cuja característica marcante era ser demasiadamente crítico e exigente com relação à liderança. Durante a conversa e enquanto recebia o *feedback* a *coachee* experimentou o controle emocional e a capacidade de receber críticas sem ser defensiva. Exercitou a escuta e perguntou buscando esclarecimento, praticando empatia. Usou elementos do *feedback* que julgou importante para melhorar sua performance como líder junto à equipe. O conceito de inteligência emocional apresentado anteriormente neste trabalho, fundamental no desenvolvimento da liderança, pode ser observado nesta experiência da *coachee*.

Uma terceira ação que também merece destaque são as avaliações de desempenho, que foram cuidadosamente preparadas pela gestora – segundo avaliação em relato da *coach* - e utilizadas como uma ferramenta para gerar proximidade, confiança, influência e alinhamento de metas de desenvolvimento individual. Ainda conforme dados da entrevista com a *coach*, a forma de fazer as avaliações de desenvolvimento foi baseada em exercício de liderança, e não apenas na gestão técnica.

Os resultados das dez sessões do *coaching* (**Figura 3 – etapa 6 – coaching**) foram apresentados pela gestora técnica com a orientação da *coach* para o líder gestor (G<sub>1</sub>) e representante do RH (R<sub>1</sub>) pela coordenação do *coaching* no final do ano de 2009. Segundo relatos da entrevista em profundidade com a *coach* o processo do *coaching* possibilitou à gestora técnica: a descoberta do estilo próprio de liderança – baseada nos valores pessoais (transparência/ honestidade, autenticidade e espontaneidade); assumir o papel de gestora da

equipe, diferenciando-se do grupo, sem criar barreiras pela hierarquia; resgate da afetividade para integrar com a agressividade; identificação de outras formas de fazer/gerir, diferente do usual e convencional; abertura pessoal/ solicitação de *feedback*. Considerando os resultados positivos do trabalho foi autorizada, pela empresa, a extensão do *coaching* em mais oito sessões, para o ano de 2010, visando complementar e ampliar as atividades realizadas em 2009, principalmente com relação a ações de desenvolvimento da equipe.

Durante os primeiros meses de 2010 foram realizadas três sessões de *coaching* e foi identificada a possibilidade de promover um encontro com todos os seus liderados (com a participação da *coach*), com o intuito de apresentar os resultados do trabalho de *coaching*, compartilhamento dos objetivos de desenvolvimento da liderança e da equipe, bem como a solicitação de *feedback* da equipe sobre a evolução da gestora em relação às dimensões interpessoais avaliadas com o emprego da ferramenta de 360 graus. Este encontro ocorreu em maio de 2010 (**Figura 3 – etapa 7 – coaching**) e foi organizado da seguinte forma:

- a) realização de churrasco de confraternização para integração dos participantes;
- b) apresentação por parte da gestora técnica e contratação com a equipe de um plano de desenvolvimento das pessoas e da área;
- c) realização de rodada de percepções sobre a proposta de plano de desenvolvimento conjunto com a equipe;
- d) apresentação do Inventário 360 graus realizado em 2009;
- e) mapeamento do grupo em relação às mudanças observadas na líder-gestora (de setembro de 2009 até maio de 2010) e situação das relações interpessoais e atitudes no grupo, especificamente a comportamentos que podem agregar e comportamentos que podem desagregar), num trabalho realizado em 4 subgrupos de 5 a 6 pessoas, misturando as áreas;
- f) apresentação dos grupos com *feedback* da equipe para a gestora técnica;
- g) entrega de livro sobre liderança com dedicatória por parte da gestora técnica para cada membro da sua equipe com troca de abraços/ música.

A equipe apresentou grande receptividade, acolhendo os objetivos da liderança de forma integradora e maturidade ao dar e receber *feedback* para a gestora e também entre si. Segundo a avaliação da equipe a gestora técnica demonstrou melhora significativa no desenvolvimento das suas competências comportamentais (saber ouvir, dar e receber *feedback*), resultado de evidente preocupação com os seus liderados. Porém, foram percebidas

oportunidades de melhoria em relação à necessidade da gestora técnica dedicar mais tempo com os membros da equipe, no sentido de não tratar somente de assuntos extremamente técnicos, bem como melhorar a flexibilidade para aceitar opiniões contrárias.

Em sessão de *coaching*, posterior ao encontro com equipe, C<sub>1</sub> e C<sub>2</sub> refletiram sobre o encontro com os liderados e as necessidades apresentadas por eles, principalmente com relação a tratar assuntos de relacionamento interpessoal na equipe e dedicar mais tempo aos liderados. Como alternativa foi identificada a necessidade da gestora se desenvolver em abordagens coletivas para trabalhar relacionamentos. Isso se traduziu numa forma de otimizar o tempo já que a equipe era composta por um número significativo de pessoas, e utilizar o conhecimento do grupo e a troca de percepção e experiências foram um modo importante de potencializar a aprendizagem coletiva). Assim, uma ação foi delineada: a transição do processo de *coaching* para *mentoring* com o suporte da *coach*, que assumiu o papel de **mentora** para repassar e construir conhecimentos sobre relações interpessoais e formação de equipes, com o propósito de C<sub>2</sub> aplicar estes conhecimentos junto a sua equipe.

Como primeira etapa do *mentoring* (**Figura 3 – etapa 1 – mentoring**) foi realizada entrevista em profundidade semiestruturada, em junho de 2010, com a equipe da gestora técnica para avaliar as percepções da equipe sobre a importância do *feedback* na sua vida profissional e pessoal, já que haviam, recentemente, participado do encontro de todo o grupo onde praticaram *feedback*. No Quadro 2 são apresentados trechos das transcrições dos registros das opiniões dos entrevistados e as categorias encontradas na análise, relacionadas às competências desenvolvidas pela equipe com o emprego do *feedback*.

Entrevistados	Unidade de Conteúdo/Unidade de Registro	Categorias encontradas
E1	“Foi muito <u>importante</u> porque no dia-a-dia nosso a gente muitas vezes é muito fácil tu criticar não <u>se põem no lugar da pessoa</u> . ...Para mim enriqueceu muito o trabalho porque eu passei a <u>contar mais com os meus colegas</u> tá, teve consideração...Então o trabalho prá mim foi muito bom, foi ótimo.”	Empatia Cooperação Sim, é importante
E2	“...é muito <u>importante</u> no dia-a-dia nosso como equipe eu acho que isso aproxima cada vez uma pessoa a outra...a gente se <u>aproximou</u> cada vez mais...então isso aí cada vez mais acho que é importante a gente fazer pra <u>unir</u> mais a equipe e cada vez mais se <u>desenvolver</u> .”	Aproximação União Desenvolvimento de pessoas Sim, é importante
E3	“Nem sabia afinal de contas o que é esse tal de <i>feedback</i> ...deu para entender que é uma ferramenta <u>valiosa</u> pro o nosso trabalho de dia-a-dia pra passar para os colegas e outras pessoas...agora eu espero que <u>antes da gente falar alguma coisa pra uma pessoa a gente chegue pense</u> antes de falar as coisas.”	Respeito Sim, é valiosa
E4	“O <i>feedback</i> é muito <u>importante</u> porque particularmente pra mim eu mudei o meu jeito de conviver com os meus colegas...agora eu tô tentando ver assim como é a pessoa no dia-a-dia...como ela <u>como pessoa não só como profissional</u> ...tô tentando também levar alguma coisa pra a minha vida pessoal...”	Empatia Sim, é importante

E5	“...o <i>feedback</i> pra mim é muito <u>importante</u> porque <u>desenvolvimento</u> tanto como na equipe tanto como na fábrica...então com isso o nosso trabalho...é muito legal ao dar <i>feedback</i> juntamente com a equipe...”	Desenvolvimento de pessoas Sim, é importante
E6	“Considero a ferramenta de <i>feedback</i> uma ferramenta <u>bacana</u> de se trabalhar porque nos dá a oportunidade de ter uma vivência mais direto com a nossa supervisão. O objetivo do trabalho agora é ter uma relação realmente de <u>sinceridade</u> em que o coração seja aberto.... e a gente consiga <u>desenvolver</u> um desempenho cada vez melhor .	Confiança Desenvolvimento de pessoas Sim, é bacana
E7	“foi bom...reunir mais o grupo ter mais essa união... <u>quebrar um pouco também o gelo entre o funcionário e a líder</u> ....nunca partiu de uma liderança fazer este tipo de <i>feedback</i> se preocupar mesmo com o seus funcionários...”	União Aproximação Sim, é bom
E8	“Eu vejo como uma ferramenta necessária tanto para o gestor tanto para o funcionário...é uma ferramenta que te eleva profissionalmente, pessoalmente...é um termômetro, ele te mede e te diz como tu estás e como tu pode ficar, vejo como positivo...quanto mais <i>feedback</i> a gente receber mais a gente vai <u>crescer</u> profissionalmente...eu vejo como uma ferramenta <u>essencial</u> ..eu acho que quanto maior volume melhor fica a parte profissional e <u>aproximação</u> do gestor com o funcionário...”	Crescimento Aproximação Sim, é essencial
E9	“...isso <u>desenvolveu</u> bastante a equipe...o pessoal vai se entrosar bem mais agora... isso é só ganho pra toda a equipe, <u>união</u> pra todos...”	Desenvolvimento de pessoas União
E10	“...eu nunca tinha recebido <i>feedback</i> sobre o meu trabalho...o primeiro <i>feedback</i> que eu fiz foi aqui...eu acho bem <u>importante</u> ...porque é um momento que tu tem um retorno sobre aquilo dentre as tuas atividades aquilo que tu tá executando bem e aquilo que tu tem que <u>desenvolver</u> mais...”	Desenvolvimento de pessoas Sim, é importante
E11	“...o <i>feedback</i> na vida das pessoas ainda mas no nosso tempo hoje em que o trabalho em equipe é muito valorizado...é importante para manter a <u>união</u> e o <u>entendimento entre as pessoas</u> ...agregou bastante pra nós porque muitas desavenças que ocorriam e eram bem nítidas algumas foram solucionadas e outras estão a caminho de serem solucionadas...é válido e é <u>importante</u> prá nós...”	União Solução conflitos Sim, é importante
E12	“...eu acho que as pessoas <u>conseguiram se abrir</u> , dizer o que acham, o que esperam... e eu acho a Ana também muito corajosa por <u>ter que escutar</u> sem poder falar nada as críticas... porque ela tá realmente disposta...”	Transparência Saber ouvir
E13	“Bom pessoal estou aqui pra falar pra vocês de <i>feedback</i> ... <u>desenvolvimento das pessoas</u> independentemente da função que elas exercem...”	Desenvolvimento de pessoas
E14	“O <i>feedback</i> é um tema <u>interessante</u> ...melhorar como pessoa seja como pessoa, seja como profissional em todas as áreas não somente na linha empresarial como até mesmo pessoal...chegar a eu me <u>realizar</u> como profissional, como esposo, como pessoa e ainda <u>contribuir com este meu esforço</u> ver que eu tô ajudando com todo o resto...melhorar ainda mais...buscando isto acredito que a gente seja mais feliz inclusive.”	Realização Cooperação Sim, é interessante
E15	“A ferramenta do <i>feedback</i> pra mim é uma ferramenta muito <u>importante</u> . Até eu começar a trabalhar aqui na STIHL eu não tinha muita experiência do que realmente representava o <i>feedback</i> . Eu confundia o <i>feedback</i> com uma espécie de ferramenta de cobrança e não como oportunidade de realmente podendo tá se <u>desenvolvendo</u> ...oportunidade de <u>crescimento</u> ..que será útil ou válido para quem aceitar este desafio.”	Crescimento Desenvolvimento de pessoas Sim, é importante
E16	“...o <i>feedback</i> proporciona no meu entendimento a gente puder <u>melhorar</u> aqueles pontos principalmente que a gente tenha alguma deficiência... e eu <u>tenho melhorado como profissional</u> ..e questões pessoais também...ela nos <u>aproxima a gente</u> consegue entender melhor a nossa liderança consegue entender melhor a equipe também...entender os problemas dos colegas tentar auxiliá-los...essas relações realmente de <i>feedback</i> de forma individual e coletiva nos proporciona <u>diminuir</u> essa distância entre a liderança e os liderados....”	Desenvolvimento de pessoas Aproximação Empatia
E17	“Bom o <i>feedback</i> ele é muito <u>importante</u> né porque ele ajuda no <u>crescimento</u> da equipe como um todo...a gente se avalia vê o que tá fazendo de certo, de errado, consegue corrigir..com isso a gente consegue sempre melhorar...isto nos dá uma <u>confiança</u> , levanta a alto estima...consegue melhorar o trabalho...”	Crescimento Confiança Sim, é importante

Quadro 3 - Entrevista I - *Feedback*  
Fonte: Elaborado pela Autora (2010)

Todos os entrevistados expressaram em seus depoimentos aspectos positivos relacionados à importância do *feedback* na sua vida profissional e pessoal. Como pode ser

visto no Gráfico 1, em um total de 17 entrevistados, 9 deles consideraram o *feedback* importante, e os demais o caracterizaram numa categoria de valor semelhante.

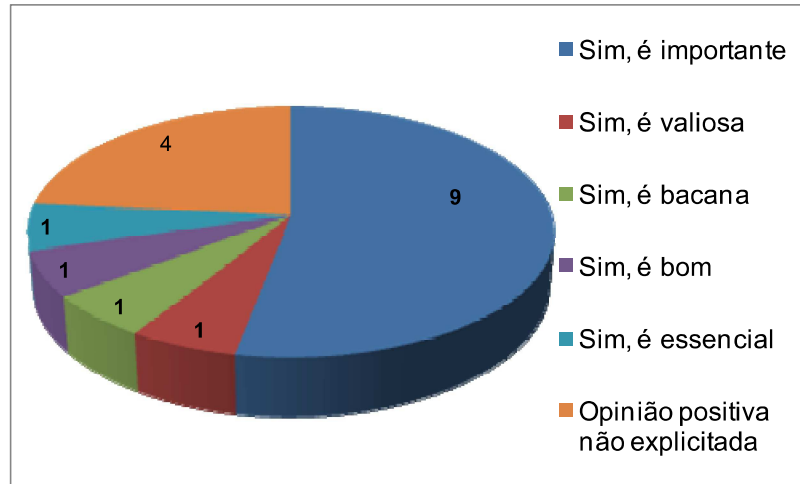


Gráfico 1 - Importância da ferramenta do feedback  
Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

Dentre todas as categorias identificadas nas repostas dos entrevistados relacionadas com a importância do *feedback*, o **desenvolvimento de pessoas** foi a competência de liderança que representou a opinião da maioria dos liderados da gestora técnica (Gráfico 2). A **competência social** apresentou o maior número de categorias citadas relativas à contribuição do *feedback* na vida pessoal e profissional da equipe de T<sub>2</sub>, como a solução de conflitos, confiança, cooperação e empatia.<sup>2</sup>

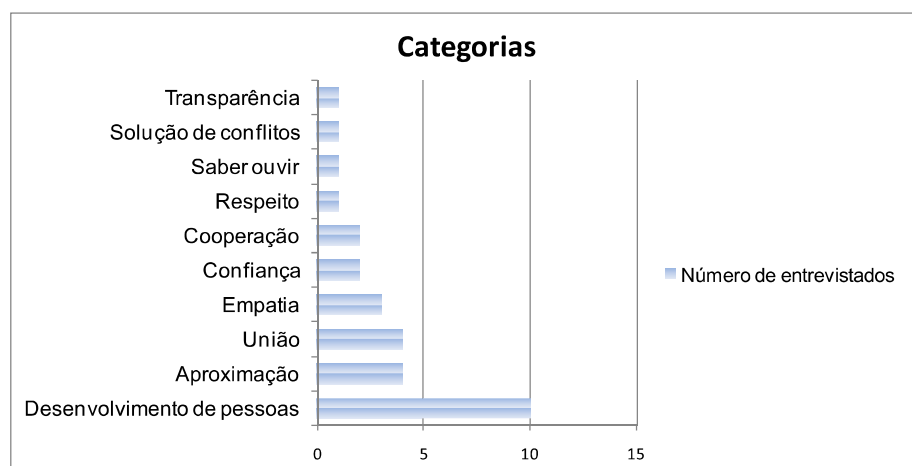


Gráfico 2 - Categorias apresentadas sobre a importância do *feedback* na vida profissional e pessoal  
Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

<sup>2</sup> Como já referido, a Gestora Técnica analisada, no processo de *coaching* foi chamada, para fins da pesquisa, de C<sub>2</sub>, e no de *mentoring* de T<sub>2</sub> – Treinanda.

Em reunião de *mentoring*, posterior à coleta de informações sobre a entrevista em profundidade semiestruturada com a equipe da gestora técnica, ficou estabelecido entre M<sub>1</sub> e T<sub>2</sub> nova sistemática de trabalho<sup>3</sup>: o emprego da avaliação de desempenho para o desenvolvimento individual de cada membro da equipe e implementação de reuniões de relacionamento para trabalho coletivo com a equipe. A gestora técnica acordou com a sua equipe a realização de duas (semestrais) avaliações de desempenho, formais e individuais, em 2010. A gestora técnica foi orientada por sua mentora para a implementação de reuniões de relacionamento com a sua equipe, objetivando abrir um canal de comunicação permanente para o desenvolvimento de competências comportamentais dentro da rotina de trabalho da empresa. Considerando as condições heterogêneas (3 turnos de trabalhos, funções e atividades distintas) da equipe da gestora técnica, a partir desta combinação entre mentora (M<sub>1</sub>) e treinanda (T<sub>2</sub>), foram formados três grupos de trabalho agrupados por afinidades: (i) Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), (ii) Central de Resíduos (CR) e (iii) Segurança do Trabalho/Patrimonial. Ficou prevista a realização de reuniões de relacionamento com frequência mensal ou a cada dois meses, dependendo das necessidades de cada grupo.

O foco do *mentoring* foi o repasse de conhecimentos e técnicas para que a gestora sensibilizasse os membros da equipe a desenvolver relações interpessoais maduras no dia-a-dia de trabalho. Para apoiar a gestora técnica no seu autodesenvolvimento e de sua equipe, a mentora elaborou um plano de trabalho a ser aplicado nas reuniões de relacionamento, norteado pelos seguintes pontos:

**a) Inclusão – Como serão realizadas as reuniões e gerenciado o relacionamento dos grupos.**

- Estabelecimento de contrato de relacionamento (frequência dos encontros, agenda/tempo, inclusão de momentos para melhor integração e gestão de relacionamento, abertura pessoal, transparência/sinceridade, confiança) da equipe, com aplicação da técnica da determinação dos valores considerados adequados ou inadequados no relacionamento interpessoal de cada grupo.
- Objetivo: estabelecer comportamentos aceitáveis para atingir objetivos.

---

<sup>3</sup> A *coach* da gestora técnica analisada, no processo de *coaching* foi chamada, para fins da pesquisa, de C<sub>1</sub>, e no de *mentoring* de M<sub>1</sub> – Mentora.

**b) Confiança – Ampliar o autoconhecimento e conhecimento do outro.**

- Realização de atividade com aplicação de “técnica de história de vida” (ampliação do conhecimento de quem compõe o grupo).
- Objetivo: conhecer as pessoas que compõe a equipe, respeitar as diferenças, estimular a transparência e sinceridade.

**c) Nosso Grupo – retrospectiva e perspectivas.**

- Aplicação de técnica da “Cerimônia do chá” para estabelecer ambiente para avaliação da trajetória do grupo visando a sua autoavaliação (como o grupo está e onde quer chegar).
- Objetivo: estabelecer metas de desenvolvimento de relacionamento.

**d) Comunicação e Feedback / troca de percepções.**

- Reforçar que a comunicação direta e o *feedback* instantâneo são a matéria prima das equipes de alta performance e devem acompanhar todas as reuniões.
- Objetivo: estimular *feedback* de reforço e construtivo para melhoria de performance.

**e) Afetividade (permeia as outras etapas).**

- Estabelecer vínculos para discutir o relacionamento e para desenvolvimento em equipe utilizando a inteligência emocional (emoção no grupo, aceitação, acolhimento da diversidade).
- Objetivo: criar proximidade entre as pessoas da equipe e eliminar barreiras de relacionamento interpessoal.

Nas sessões de *mentoring* a gestora técnica recebia orientações de preparação das reuniões de relacionamento segundo o plano de trabalho norteado pelos pontos supracitados e eram feitas reflexões sobre os resultados e características de cada reunião de relacionamento para retroalimentar o processo e ajustá-lo para a necessidade de cada grupo. Essa dinâmica era importante porque buscava aumentar a eficácia no desenvolvimento de competências comportamentais entre todos os envolvidos.

Como segunda etapa do *mentoring* (**Figura 3 – etapa 2 – mentoring**), em julho de 2010 foram realizadas reuniões de relacionamento para a elaboração de um contrato de relacionamento estabelecido entre os membros de cada grupo de trabalho. O contrato teve o objetivo de estabelecer de forma simplificada quais as regras para manter o nível de relacionamento do grupo, visando promover o desenvolvimento da equipe. Dentre as várias técnicas disponíveis para serem aplicadas, para apoio na elaboração do contrato, a gestora



técnica, com base em seu conhecimento da equipe, optou pelo “vale/não vale”. Nesta dinâmica, os integrantes do grupo da ETE, constituído por técnicos e analistas de meio ambiente, foram reunidos em uma sala de trabalho e, com as orientações da gestora técnica, foram convidados a refletir sobre quais as atitudes consideradas apropriadas (o que vale) e inapropriadas (o que não vale) na gestão do relacionamento do grupo. A opinião de todos foi coletada em dois painéis: um escrito em verde contendo aquilo que seria valorizado (o que vale), e um escrito em vermelho com aquilo que não seria valorizado (o que não vale).

Ao final da reunião os membros do grupo assinaram cada painel demonstrando, de forma simbólica, o seu compromisso com o contrato de relacionamento. O mesmo procedimento foi realizado com o grupo da CR, igualmente formado por técnicos e analistas de meio ambiente, bem como pelo grupo da segurança/patrimonial constituído pelos técnicos e estagiária de segurança do trabalho, médico do trabalho, auxiliar de enfermagem e analista de segurança patrimonial.

Os grupos de trabalho apontaram atitudes consideradas apropriadas/inapropriadas (vale/não vale) coincidentes, e outras totalmente distintas. Desta forma, os grupos estabeleceram contratos de relacionamento próprios. Os contratos de relacionamento de cada grupo foram afixados na parede do seu ambiente de trabalho de maneira que pudessem ser utilizados para lembrar, sempre que necessário, as regras estabelecidas para uma boa gestão de relacionamento.

Para verificar a percepção da equipe da gestora técnica sobre o contrato de relacionamento foi realizada entrevista em profundidade semiestruturada em agosto de 2011. Conforme pode ser observado a seguir, no Quadro 3 são apresentados trechos das transcrições dos registros das opiniões dos entrevistados e as categorias relacionadas às competências que foram desenvolvidas pela equipe, a partir daquilo que tinha ser combinado no contrato de relacionamento estabelecido entre a gestora técnica e sua equipe.

Entrevistados	Unidade de Conteúdo/Unidade de Registro	Categorias encontradas
E1	“Bom a respeito do contrato...nada mais é que o nosso dia-a-dia e a gente tem mais <u>responsabilidade um com o outro</u> , mais <u>fácil de nos organizar</u> ...”	Responsabilidade Organização
E2	“...muito <u>importante</u> isso daí isso acho que <u>une cada vez mais a nossa equipe</u> ...acaba <u>aproximando</u> mais a equipe...”	União Aproximação Sim, é importante
E3	“...tô achando <u>muito legal</u> ...principalmente o contrato...o contrato aí que a gente as vezes dá um olhada no dia-a-dia o que a gente <u>precisa melhorar</u> , o que não tá sendo feito, a gente <u>procura fazer pros colegas</u> ...”	Desenvolvimento de pessoas Cooperação Sim, é legal
E4	“...então esse trabalho acho que foi muito <u>importante</u> e espero que a gente continue trabalhando mais ainda pra <u>desenvolver mais ainda a gente como pessoa</u> .”	Desenvolvimento de pessoas Sim, é importante

E5	“...eu achei muito <u>bom</u> ...um momento muito gratificante pra nós. É nós devemos seguirmos a cada dia-a-dia <u>respeitando</u> um ao outro...”	Respeito Sim, é bom
E6	“Bom falando um pouquinho sobre o contrato...eu nunca tinha tido esta experiência de toda minha vida minha carreira é a primeira vez que eu vejo uma inovação da supervisão de querer fazer que a equipe se <u>comprometa</u> com ações que eles achem importante...eu acho que isso trouxe um resultado muito grande para equipe realmente dá prá notar assim que o pessoal tá mais <u>engajado</u> , tá mais <u>preocupado em fazer as coisas da forma que foi combinado</u> ...”	Engajamento Comprometimento
E7	“...sobre o contrato que a gente fez...é muito bom também no momento que esquecer um pouquinho vai rever lá o que foi que escreveu o que foi que assinou lá a tua <u>responsabilidade</u> ...isso é muito <u>bom</u> ...”	Responsabilidade Sim, é bom
E8	“Sobre o contrato...eu diria que é <u>importante</u> para lembrar-nos das nossos <u>responsabilidades</u> profissional o nosso <u>comprometimento</u> com o grupo, com a equipe...vejo como um aspecto positivo...”	Responsabilidade Comprometimento Sim, é importante
E9	“...muito interessante..a gente consegue parar e dizer pros colegas bah fulano oh isso vale oh isso não vale! Então a gente para e oh então vamo <u>consertar isso</u> como a gente <u>deve fazer esse tipo de coisa</u> ...”	Melhoria contínua Cooperação
E10	“Bom com relação ao contrato achei uma idéia bem diferente... <u>importante</u> estabelecer o que vale e o que não vale dentro de um grupo...”	Sim, é importante
E11	“...é um programa extremamente válido no momento em que tu <u>integra</u> mais as pessoas...mas eu acho que foi <u>bom</u> pra nós como equipe...”	Integração Sim, é bom
E12	“Bom, o acordo, eu acho que validou uma coisa que já existia no grupo só veio oficializar um sentimento que eu acho que era de todos esses <u>valores</u> já estavam no grupo, então a gente só oficializou em uma maneira mais com uma mesma visão...”	Valores
E13	“Eu achei a história do contrato <u>muito interessante</u> porque aquilo tudo que está escrito ali, que foi escrito por nós naquele painel é tudo que nós fazemos...tudo <u>aquilo que tava ali é o nosso dia-a-dia</u> ...”	Sim, é interessante
E14	Em relação ao contrato é bem <u>importante</u> ...	Sim, é importante
E15	“Criamos regras do que vale e do que não vale... <u>conhece regras</u> ...”	Conhecimento regras
E16	“em se tratando do contrato firmado...a gente entende que são os valores, as diretrizes que a equipe entendeu como sendo importante né pro nosso <u>desenvolvimento da equipe</u> ...todo mundo assinou este contrato esta validação”	Desenvolvimento das pessoas Sim, é importante
E17	“...sobre o contrato eu acho <u>legal</u> porque são coisas que a gente que na verdade é o que a <u>gente pensa a gente sente, mas muitas vezes a gente não fala</u> ...se bota um contrato ali todo mundo junto fica mais certo, todo mundo assinou, todo mundo diz que concorda é isso aí, achei bem legal.”	Transparência Sim, é legal

Quadro 4 - Entrevista II – Contrato - Inclusão  
Fonte: Elaborado pela Autora (2010)

Os entrevistados em sua maioria expressaram opiniões favoráveis ao estabelecimento do contrato de relacionamento. Como apresentado no Gráfico 3, seis entrevistados consideraram o contrato de relacionamento importante para o seu trabalho diário e gestão interpessoal e os demais o caracterizaram numa categoria de valor semelhante.

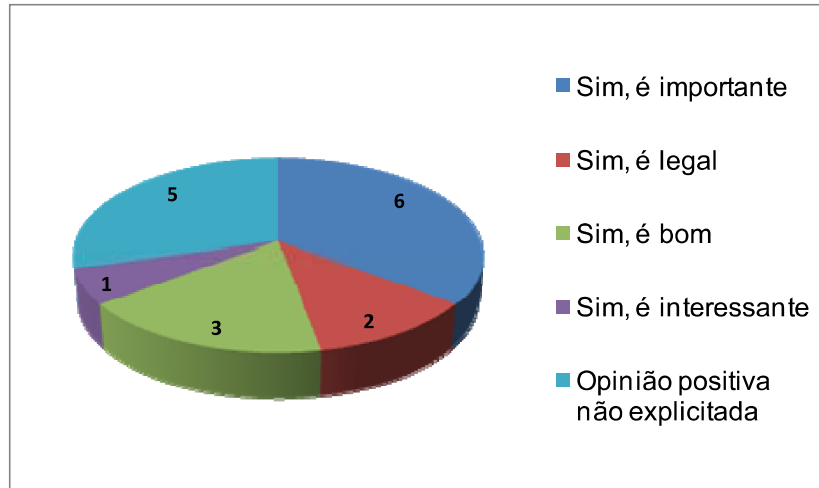


Gráfico 3 - Importância do contrato de relacionamento  
Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

Como pode ser visto no Gráfico 4, os entrevistados listaram em sua opinião a influência do contrato de relacionamento no desenvolvimento das competências **social** (cooperação), **pessoal** (comprometimento e responsabilidade) e **liderança** (desenvolvimento de pessoas), entre outras (conhecimento das regras, valores, melhoria contínua, transparência, engajamento, respeito, organização, união, aproximação) para a equipe.

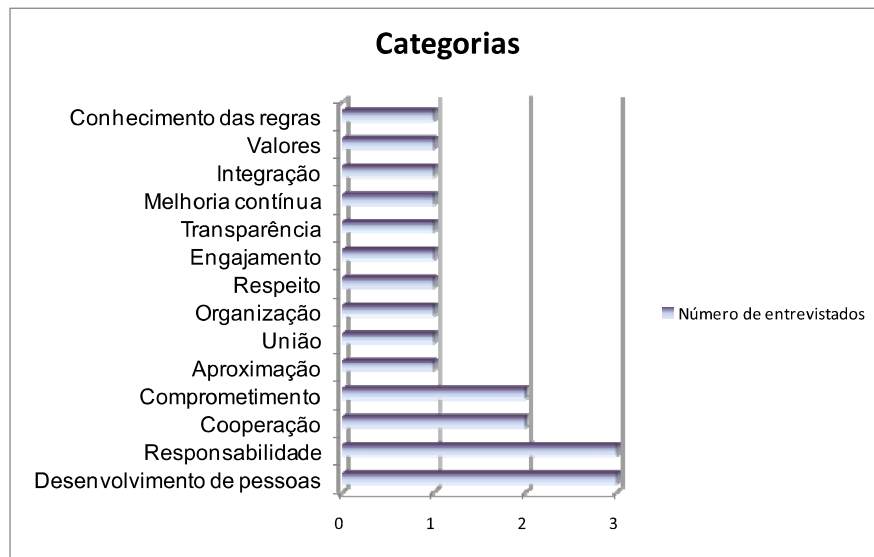


Gráfico 4 - Categorias sobre a importância do contrato de relacionamento  
Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

Como terceira etapa do *mentoring* (**Figura 3 – etapa 3 – mentoring**) em setembro de 2010 foi introduzido nas reuniões de relacionamento o tema **confiança**. Dentre as várias técnicas disponíveis para auxiliar a gestora técnica na condução do tema junto a sua equipe foi aplicada a técnica de “história de vida”. De forma preparatória para a atividade, os

participantes da reunião foram orientados a elaborar a sua biografia pessoal e, para facilitar o entendimento, foi distribuído um roteiro explicativo com questionamentos sobre aspectos da vida para guiar o participante a uma reflexão mais abrangente. Durante as reuniões de relacionamento os membros da equipe expuseram suas histórias de vida (detalhes pessoais, conquistas, frustrações, sonhos, desejos e outros) acreditando que aquele que escuta passa, de alguma forma, a fazer parte da vida daquele que fala, exercitando a empatia e promovendo um sentimento de vínculo de confiança.

Para motivar e criar um clima acolhedor ao final de cada reunião foram apresentados vídeos motivacionais com reflexões sobre a trajetória de vida. No último encontro de fechamento do tema os grupos receberam um material informativo sobre a importância da terapia do abraço (Apêndice C) e os participantes, inspirados por vídeo sobre o tema, em um momento de animação e alegria, trocaram abraços de confraternização.

Logo após o encerramento da atividade de confiança, em setembro de 2010, a equipe da gestora técnica foi entrevistada (**Figura 3 – etapa 4 – mentoring**) visando identificar o efeito do trabalho da biografia pessoal no desenvolvimento de todos. Conforme mostra o Quadro 4, são apresentados trechos das transcrições dos registros das opiniões dos entrevistados e as categorias relacionadas às competências desenvolvidas pela equipe com o emprego das histórias de vida diretamente relacionadas à confiança, parte do plano de trabalho norteador das reuniões de relacionamento estabelecidas entre a gestora técnica e sua equipe.

Entrevistados	Unidade de Conteúdo/Unidade de Registro	Categorias encontradas
E1	“...a respeito da gente falar um pouco sobre a nossa vida foi espetacular porque muitas vezes a gente vem trabalhando junto e não sabe como a pessoa passa em casa...a gente podendo de alguma forma...e pra mim foi muito <u>gratificante</u> lembrar...foi muito bom pra mim e compartilhar com os meus colegas...”	Empatia Sim, é gratificante
E2	“...acho que no meu pessoal assim foi bem difícil a gente mexe com coisas que a gente deixa lá no fundo do baú e muitas vezes a gente não quer falar porque dói...tudo é legal sabe porque se torna mais <u>respeito</u> vai <u>unindo</u> cada vez mais equipe...a gente se conhecer melhor para cada vez <u>evoluir</u> cada vez mais como equipe...”	Respeito União Desenvolvimento de pessoas
E3	“...achei <u>legal</u> falar um pouco sobre a vida de cada um. É um pouco difícil a gente falar, mas porque o passado da gente a gente trás acompanha sempre junto né?...se abre um pouco sabe fica <u>melhor</u> intê de trabalhar em conjunto...é um trabalho que pra nós <u>ajuda a gente no dia-a-dia</u> nosso da nossa equipe.”	Integração Sim, é legal
E4	“Eu achei muito <u>importante</u> esse trabalho que a gente tá desenvolvendo de <u>desenvolvimento pessoal</u> porque a gente conhece mais um pouco o nosso colega de trabalho pela exposição que ele fez da vida dele dá prá entender um pouco mais como ele foi criado, como ele viveu...importante para conhecer melhor o colega e <u>aprender a conviver</u> e a lidar com ele...”	Integração Sim, é importante
E5	“...eu achei <u>bom</u> porque nós desenvolvemos, nós mudamos também através mudamos o nosso comportamento com o nosso colega...a gente <u>respeita</u> a individualidade de cada um...nós devemos estar sempre <u>unidos</u> como equipe, que nós precisamos um do outro aqui na STIHL prá o trabalho andar bem.”	Respeito União Sim, é bom
E6	“...com relação a experiência de troca de vida....eu tive a oportunidade de conhecer um pouquinho melhor a <u>vivência de cada pessoa</u> isso nos deu um <u>conhecimento</u> do que realmente aconteceu com eles pra a pessoa ter um postura e um desenvolvimento de como ela é hoje me dia.	Empatia Sim, é legal

E7	“...foi <u>bom</u> saber, <u>entender um pouco mais do outro</u> , saber um pouco da história do outro...entender mais o outro..entende mais a dificuldade do outro...se entendendo mais e evolui mais...”	Empatia Sim, é bom
E8	“Sobre a biografia é um pouco mais difícil falar porque tu vai relembrar momentos importantes, momentos pontos felizes da tua trajetória...mas como o grupo já tá mais <u>integrado</u> devido a estes trabalhos realizados me senti mais a vontade e foi muito <u>gratificante</u> falar sobre isso e foi muito importante também pra mim porque eu pude parar um pouquinho e pensar e reavaliar aquilo.... que me trás felicidade...”	Integração Sim, é gratificante
E9	“...tu consegue <u>integrar</u> mais o pessoal..tu acaba se abrindo mais....tu consegue <u>ficar bem amigo</u> da pessoa...fica mais fácil pra trabalhar...”	Integração Aproximação
E10	“...com relação a biografia eu me senti bem livre para falar com os colegas...eu acho bem válido assim a gente <u>conhecer a história de cada um</u> , da onde é que veio, o que é que pensa e o que quer pro futuro daqui pra frente também.”	Empatia
E11	“...ajudou bastante a <u>integrar</u> e inclusive entre nós..mas eu acho que somou bastante para todos nós...”	Integração
E12	“...quanto a biografia foi difícil realmente falar da vida pessoal mas ao mesmo tempo <u>integrou</u> mais porque agora a gente entende o porque de algumas atitudes de alguns colegas...”	Integração
E13	“...com relação a biografia...me deram muito pouco tempo pra falar sobre a minha vida que é um livro aberto...”	Sim, é importante
E14	“...cada um de nós contou um pouquinho da nossa história e ficou sabendo um pouquinho da história de cada um dos colegas e isso abriu várias portas pra gente aumentar a <u>confiança</u> de cada um...”	Confiança
E15	“e ainda conhecemos um pouquinho de cada um de nós...unindo isso a gente já se conhece melhor...a gente tá cada vez mais focado num círculo de <u>confiança</u> ...”	Confiança
E16	“...acho importante o trabalho...”	Sim, é importante
E17	“...eu achei bem bacana porque é uma coisa diferente do que eu já vivi... da liderança tá preocupada em querer desenvolver o lado pessoal..aqui é diferente, né...eu achei <u>bom</u> , melhorou a <u>integração</u> sem dúvida nenhuma...”	Integração Sim, é bom

Quadro 5 - Entrevista III – História de vida - Confiança  
Fonte: Elaborado pela Autora (2010)

Como mostra o Gráfico 5, dois entrevistados da equipe da gestora técnica consideraram importante a história de vida para o estabelecimento de vínculos de confiança no grupo e dois entrevistados citaram como gratificante a oportunidade de compartilhar a sua biografia pessoal com os colegas e poder refletir sobre a sua trajetória de vida.

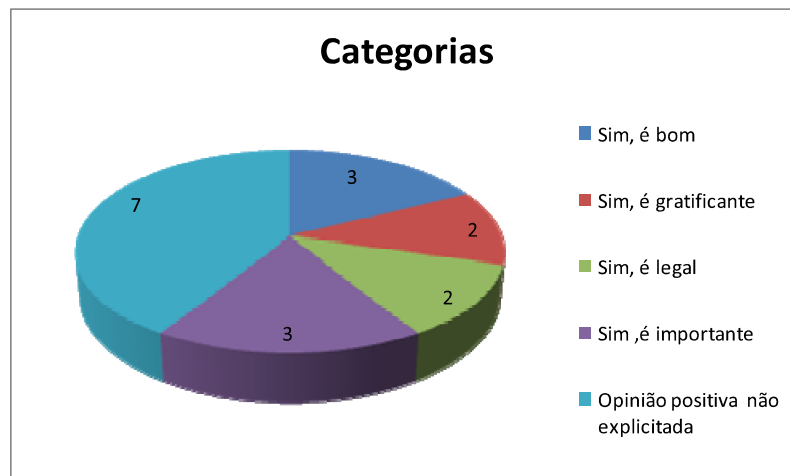


Gráfico 5 - Importância da história de vida  
Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

Como pode ser visto no Gráfico 6, os entrevistados apontaram o desenvolvimento das competências **social** (confiança, empatia), **liderança** (desenvolvimento de pessoas), entre outras (respeito, união, aproximação) na equipe como resultantes do trabalho. Na opinião da maioria dos entrevistados, a atividade de história de vida proporcionou a integração da equipe.

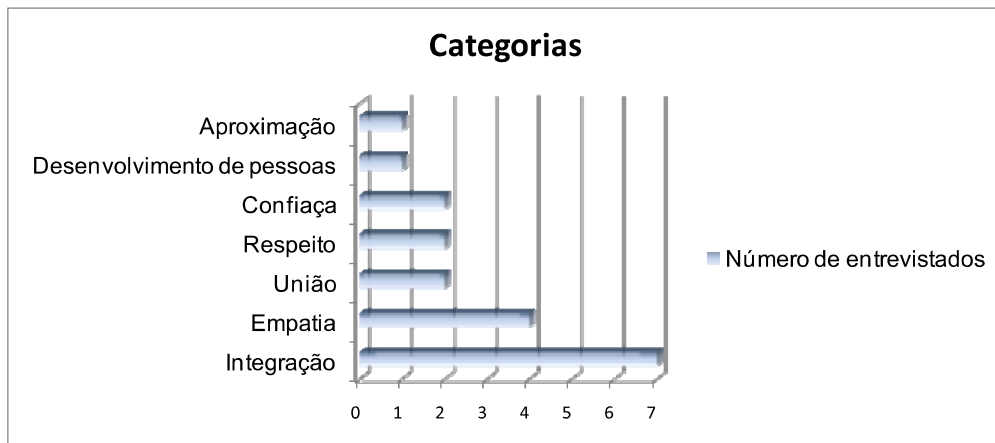


Gráfico 6 - Categorias sobre a importância da história de vida  
Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

A quinta etapa do *mentoring* (**Figura 3 – etapa 5 – mentoring**) foi realizada em dezembro de 2010 com uma reunião de alinhamento com o RH, com encontro de M<sub>1</sub>, T<sub>2</sub> e R<sub>2</sub><sup>4</sup>. Foi apresentada a sistemática de trabalho e uma retrospectiva posicionando a representante do RH sobre o desenvolvimento das competências comportamentais da gestora técnica e de sua equipe com o processo de *mentoring*. A representante do RH se disponibilizou a auxiliar a gestora técnica assumindo o papel de consultora interna, no seu processo de empoderamento, promovendo a autoconfiança e visando a independência da profissional de *coaching* e *mentoring*. Ficou acertado entre as partes o acompanhamento do processo com a supervisão por parte de R<sub>2</sub> e que a profissional de *coaching* e *mentoring* encerraria suas atividades com a gestora técnica após duas sessões de conclusão suficientes para a preparação da gestora técnica para esta nova etapa do trabalho.

A sexta etapa do *mentoring* (**Figura 3 – etapa 6 – mentoring**) foi realizada em março de 2011, com a reflexão sobre o desenvolvimento da competência de liderança da gestora técnica com base nos resultados da pesquisa de clima organizacional, composta de 26 afirmativas divididas em 4 blocos (melhoria contínua e inovação; comunicação; reconhecimento e justiça; estilo de liderança) apresentadas no Anexo C, resultante da avaliação da equipe da gestora técnica sobre a qualidade da sua liderança.

<sup>4</sup> A representante do RH da empresa da gestora técnica analisada que participou do processo de *mentoring* foi chamada, para fins da pesquisa, de R<sub>2</sub>.

Como mostra o Quadro 5, as dimensões de **comunicação** (80,2%) e **reconhecimento e justiça** (79,5%) apresentaram os melhores resultados de favorabilidade (plenamente satisfeito = acima de 75%) com valores bastante semelhantes. Enquanto que as dimensões de **melhoria contínua e inovação** (71,8%) e **estilo de gestão** (74,7%) demonstraram uma menor favorabilidade (relativamente satisfeito – entre 50 % e 75%) merecendo um maior acompanhamento da gestora técnica visando o desenvolvimento da sua competência de liderança.

Dimensão	Itens Liderança	Item	Dimensão
Melhoria contínua e inovação	Meu superior é hábil e rápido na solução dos problemas técnicos da área	69,2	71,8
	Meu superior se preocupa com a melhoria contínua nos processos da área	92,3	
	Ao ocorrer um erro, a preocupação é encontrar a causa e não o culpado	53,8	
Comunicação	Orientações que recebo do meu superior são claras e objetivas	53,8	80,2
	É fácil se aproximar e falar com o meu superior imediato	84,6	
	Meu superior me mantém informado sobre assuntos e mudanças na empresa	76,9	
	Meu superior tem visão clara de para onde estamos indo e como chegar lá	84,6	
	Meu superior mostra interesse para mim como pessoa e não só profissional	92,3	
	Quando peço esclarecimentos ao meu superior sempre recebo retorno	76,9	
	Existe relação de confiança entre eu e o meu superior imediato	92,3	
Reconhecimento e justiça	Meu superior é transparente sobre os motivos da sua tomada de decisão	76,9	79,5
	Meu superior age de acordo com o que fala e cumpre o que promete	69,2	
	Meu superior imediato está preparado e capacitado para o cargo que ocupa	92,3	
	Meu superior me dá autonomia para tomar decisões no meu trabalho	92,3	
	Meu superior é honesto e ético na condução de suas responsabilidades	92,3	
	Meu superior é justo na gestão de pessoas sob a sua responsabilidade	84,6	
	Meu superior imediato reconhece quando realizo um bom trabalho	76,9	
	Meu superior reconhece erros como oportunidade de aprendizagem	84,6	
O meu sistema de promoção da STIHL privilegia as pessoas que mais merecem	46,2		
Estilo de gestão	Meu superior imediato trata a sua equipe com igualdade e respeito	76,9	74,7
	Meu superior é hábil na gestão de pessoas e na distribuição de tarefas	61,5	
	Meu superior incentiva a participação em decisões que afetam o trabalho	84,6	
	Meu superior toma ações com base nas idéias e sugestões da equipe	84,6	
	Meu superior procura entender os conflitos e busca soluções com a equipe	61,5	
	Meu superior imediato aceita críticas e sugestões da própria equipe	76,9	
	Nós sempre comemoramos os eventos especiais e conquistas realizadas	76,9	

Quadro 6 - Qualidade da Liderança (QL) – 2011  
Fonte: STIHL (2011)

A sétima etapa do *mentoring* (**Figura 3 – etapa 7 – mentoring**) foi feita em junho de 2011 com a realização das reuniões de relacionamento e de retrospectiva do trabalho dos grupos. A abertura da reunião foi marcada pela “cerimônia do chá” que, simbolicamente, tem o objetivo de ressaltar a importância da necessidade de disponibilizar, na rotina de trabalho, momentos para tratar de relacionamento, além de evidenciar que, mesmo uma prática cotidiana como o ato de beber chá, pode transformar-se num momento de comunhão entre as pessoas.

O ambiente da reunião foi cuidadosamente preparado pela gestora técnica com a entrega de um roteiro orientando a sua equipe sobre a cerimônia do chá, com a apresentação de vídeos editados com uma retrospectiva de todo o trabalho de *mentoring*. Os participantes

da cerimônia do chá foram convidados a uma reflexão sobre sua situação atual “como estamos e onde queremos chegar com os pontos norteadores das reuniões de relacionamento parte integrante do *mentoring*?”). A equipe entrou em consenso sobre a importância do trabalho de *mentoring* para o seu desenvolvimento e ressaltou o aprendizado em comum e a valorização das relações interpessoais. Todos os participantes solicitaram o prosseguimento do trabalho e, em especial, das reuniões de relacionamento.

A próxima etapa do *mentoring* a ser trabalhada será a comunicação/*feedback*. Porém, é importante destacar que este trabalho é um processo contínuo, dinâmico que pode ser alterado conforme as necessidades de desenvolvimento da equipe e expectativas da organização.

Segundo relatado pela mentora em entrevista a contribuição do processo de *mentoring* para o desenvolvimento de competências de liderança na gestora técnica está relacionado com o fato da gestora se experimentar como liderança trabalhando questões de relações interpessoais, fazendo um contrato de relacionamento, trabalhando confiança, história de vida e trabalhando vínculos com a afetividade.

### **4.3 ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA ANTES E DEPOIS DO *COACHING* E DO *MENTORING***

A competência de liderança da gestora técnica foi avaliada no início do processo de *coaching* com base em diferentes ferramentas que identificaram as seguintes oportunidades de melhorias:

- a) *Competence Check* - importância de intensificar o *feedback*, saber delegar, estar mais próxima dos seus liderados, tornando-se mais flexível e afetiva;
- b) Avaliação do Gestor da gestora técnica: saber delegar, aprimorar habilidade de negociação, melhorar controle emocional;
- c) QL 2009 - falta de disponibilidade para atender as pessoas da sua equipe, seguida pela necessidade de incremento na motivação dos seus liderados com a ênfase dos avanços conquistados;
- d) Avaliação 360 graus - intensificar o *feedback*; estar mais aberta a receber críticas; dedicar-se ao desenvolvimento das pessoas; praticar a empatia; ser mais afetiva e mais eficaz na sua habilidade de negociação.



Estas oportunidades de melhoria foram percebidas e aceitas pela gestora técnica como importantes para o desenvolvimento da sua competência de liderança, e como tal foram trabalhadas de forma rotineira com a sua equipe.

No decorrer do processo de desenvolvimento, várias foram as constatações de melhoria no comportamento da gestora técnica frente a situações diversas com a sua equipe e com a sua liderança pelo emprego da ferramenta de *coaching* e *mentoring*, dos quais podem ser citados:

- realização de reuniões de relacionamentos para tratar de relações interpessoais;
- delegação de atividades técnica, encontro para receber feedback dos liderados;
- demonstração de afetividade e aproximação frente aos desligamentos;
- exercício de negociação com pares de outras áreas da empresa;
- realização de avaliações de desempenho consistentes.

Uma ferramenta bastante completa para avaliação do desenvolvimento da competência de liderança da gestora técnica foi a pesquisa organizacional relacionada com a qualidade da liderança/QL. Mas, como pode ser visto no Gráfico 7, a comparação entre os resultados de QL da gestora técnica por parte dos seus liderados em 2009 e 2011 não é direta/imediata, tendo em vista que, a base de dados de pesquisa, do instrumento, não foi a mesma.

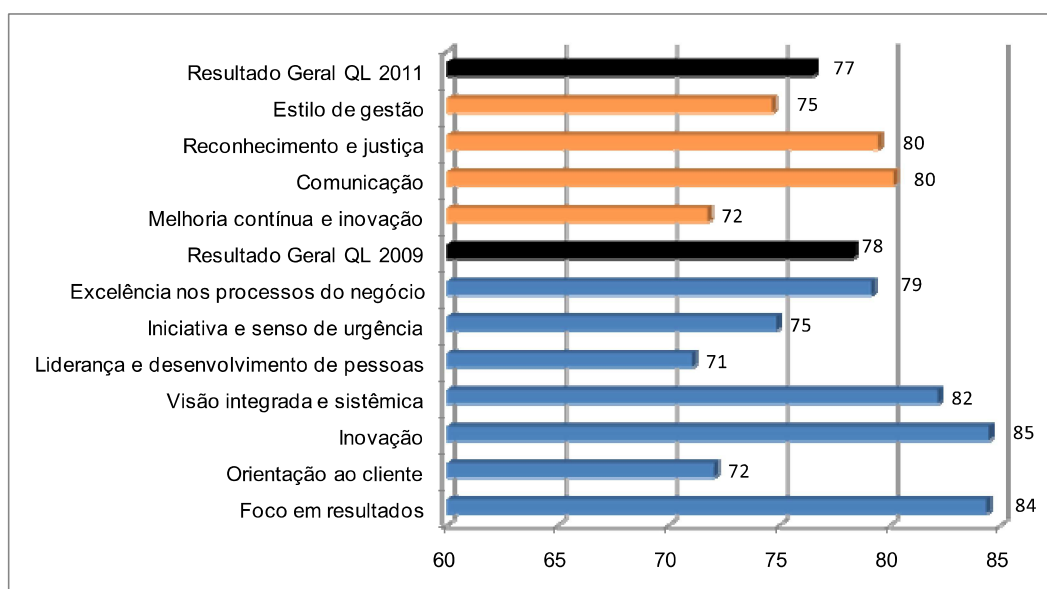


Gráfico 7 - Comparativo da Qualidade da Liderança (QL) em 2009 e 2011  
Fonte: STIHL (2011)

Porém, algumas afirmativas específicas da avaliação da equipe sobre a qualidade da liderança da gestora técnica demonstram a sua evolução, conforme dados presente no Quadro 5, pela sua elevada favorabilidade em 2011:

- a) é fácil se aproximar e falar com o meu superior imediato (84, 5%);
- b) meu superior mostra interesse para mim como pessoa e não só profissional (92,3%);
- c) existe relação de confiança entre eu e o meu superior imediato (92,3%);
- d) meu superior me dá autonomia para tomar decisões no meu trabalho (92,3%).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo de caso descrito no presente trabalho parece ter sido alcançado, com a análise da trajetória de desenvolvimento de competências de liderança num gestor de perfil técnico na empresa STIHL, através da utilização do *coaching* e do *mentoring*.

As competências necessárias para o exercício da liderança na empresa STIHL foram identificadas durante a pesquisa e foram importantes para compreender os *gaps* da gestora técnica em relação às expectativas da organização, seu gestor-líder, pares e equipe. A análise dos resultados antes e depois do emprego do *coaching* e *mentoring* demonstrou uma evolução do desenvolvimento das competências de liderança da gestora técnica, conforme percepção da *coach*/mentora e seus liderados.

Uma das maiores contribuições deste estudo de caso foi a realização da análise e o mapeamento da trajetória de desenvolvimento de competências de liderança de um gestor de perfil técnico, com ênfase no uso de *coaching* e *mentoring*, pois poucos estudos são encontrados, na literatura, que apresentem este tema com uma visão mais aplicada a uma realidade organizacional, especialmente a respeito deste desenvolvimento por ferramentas como o *coaching* e do *mentoring*.

Nesse sentido, os resultados deste trabalho parecem contribuir, ao menos em parte, para o entendimento do tema. Porém, como qualquer pesquisa, esta também possui limitações, no sentido de não ser possível se fazer generalizações a partir dos resultados obtidos. As análises se referem apenas a este caso, não sendo possível formular conceitos/teorias generalizáveis a outras situações da empresa ou a outros gestores no mesmo processo. Não obstante, espera-se que as limitações presentes sirvam de estímulo para que outras investigações sejam feitas, e esses esforços venham a contribuir para uma melhor compreensão do desenvolvimento de competências de liderança em gestores técnicos em organizações, promovendo ainda mais a valorização do ser humano como o seu maior capital.

A compreensão do processo de desenvolvimento da competência da liderança de uma gestora técnica, pelo emprego do *coaching* e do *mentoring*, validou a importância das empresas investirem na gestão de pessoas, valorizando a inteligência emocional dos seus profissionais aliando competências técnicas e comportamentais.

Acredita-se que este estudo de caso trouxe à gestora técnica a possibilidade de ampliar seus conhecimentos sobre gestão de pessoas e, sobretudo, experimentar a condição de

liderança pelo exercício da coragem de quebrar paradigmas, superar medos e frustrações, remover atitudes de proteção (“armaduras e máscaras”), eliminar distâncias hierárquicas e construir vínculos de confiança, com o uso da emoção legítima em suas atividades rotineiras de trabalho.

Pela avaliação da reação dos respondentes da equipe da gestora técnica, foi possível comprovar a possibilidade de utilização do *coach* e do *mentoring* como ferramentas importantes de gestão de pessoas, capazes de auxiliar no processo de desenvolvimento de competências comportamentais, potencializando comportamentos pautados em valores como respeito, cooperação, trabalho em equipe, engajamento, comprometimento, *feedback* construtivo e confiança.

Os resultados obtidos neste trabalho também reforçaram a percepção e a opinião formalmente atestada pela *coach*/mentora, corroborando e confirmando o emprego do *coaching* e do *mentoring* como uma prática de desenvolvimento de competências de liderança capaz de conferir à gestora técnica a concepção de um estilo próprio de liderança, baseada em valores, com afetividade e com formas de fazer/gerir diferentes do usual e convencional, em sincronismo com as tendências mais modernas de gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. Introdução à metodologia do trabalho científico. São Paulo, 1993.
- ARAÚJO, A. Coach: Um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.
- BENNIS, W. A essência do líder: o grande clássico de liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- BENTON, D. A. Faça o que eles fazem: técnicas de coaching para o desenvolvimento profissional. São Paulo: Negócio, 2000.
- BITENCOURT, C. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BLANCO, V. B. Estudo sobre a prática de *coaching* no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento. Mestrado em gestão do conhecimento e da tecnologia da informação. Universidade Católica de Brasília. Brasília. 2006.
- BRAGA, S. O. O *coaching* ontológico como instrumento de desenvolvimento de equipes de trabalho. Mestrado em gestão do conhecimento e da tecnologia da informação. Universidade Católica de Brasília. Brasília. 2007.
- BRAMBILLA, F. R., SOUZA, C. H. e KAERCHER, A. R. Implantação da gestão por competências em âmbito industrial: um estudo de caso no setor fumageiro. XII Simpósio de Administração, Logística e Operações Internacionais. São Paulo: FGV, 2009.
- BOTERF, G. L. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre, Bookman, 2003.
- BOYATZIS, R. e McKEE. O poder da liderança emocional. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- CASHMAN, K. Liderança autêntica de dentro de si para fora. Como liderar a partir de seus valores pessoais. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. 2011.
- CATALÃO, J. A. e PENIM, A. T. Ferramentas de *coaching*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas, 2010.
- CARUSO, D. R. e SALOVEY, P. Liderança com Inteligência emocional. Liderando e administrando com competência e eficácia. São Paulo: M. books do Brasil Editora Ltda, 2007.
- CHARAN, R. e LAFLEY, A. G. O jogo da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- CHARAN, R. O líder criador de líderes. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- CHIAVENATO, I. Construção de Talentos: coaching e mentoring. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHOPRA, D. A. alma da liderança. São Paulo: HSM Management, 2002.
- CLUTTERBUCK, D. Coaching eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: Editora Gente, 2008.

- COHEN, W. Liderança Segundo Peter Drucker. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- COVEY, S. R. Liderança baseada em princípios. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DE VRIES, M., KOROTOV, K. e TREACY, E. Experiências e técnicas de *coaching*: a formação de líderes na prática. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- DINIZ, A. Líder do futuro a transformação em líder *coach*. São Paulo: PAE Editora, 2010.
- DINSMORE, P. C. & SOARES, M. C. Coaching prático: o caminho para o sucesso: modelo pragmático e holístico usando o método Project-based Coaching. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- DUTRA, J.; FLEURY, M. T. L. e RUAS, R. Competências. São Paulo, Atlas, 2010.
- EDWARDS, M. R. e EWEN, A. J. Feedback de 360 graus. São Paulo: HSM Management, Janeiro/Fevereiro, 1998.
- FALCONI, V. O Verdadeiro Poder. Nova Lima: Indústria Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.
- FERNÁNDEZ-ARÁOZ, C. Grandes decisões sobre pessoas. DVS Editora, 2009.
- FERREIRA, M. A. A. Um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach. Trabalho de mestrado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.
- FRANK, R., PORTER, J. e GERTZ, D. Crescimento: foco na liderança. São Paulo: HSM Management, 1999.
- GAUDÊNCIO, P. Superdicas para se tornar um verdadeiro líder. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 3ª. Ed.1994.
- GOLDSMITH, M e LYONS, L. Coaching: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- GOLEMAN, D. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- HUNTER, J. C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- HUNTER, J. C. Como se tornar um líder servidor. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- JORDAN, M. Nunca deixe de tentar. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
- KATZENBACH, J. R. e KHAN, Z. Liderança fora do quadrado. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- KRAUSZ, R. Coaching executivo: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.
- KOFMAN, F. *Metamanagement*: o sucesso além do sucesso. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KOTTER, J. P. Os líderes necessários. São Paulo: HSM Management, 1997a.
- KOTTER, J. P. Liderando mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1997b.

- LAGES, A. & O'CONNOR, J. Como o coaching funciona: o guia essencial para a história e prática do coaching eficaz. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- LAGES, A. & O'CONNOR, J. Coaching com Pnl - O Guia Prático para Alcançar o Melhor em Você e em Outros. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEME, R. Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360 graus: guia prático para gestores do “dar e receber”: feedback e a transformação em resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- LOWE, J. Jack Welch: Lições do maior de todos os executivos. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- MAY, T. Pesquisa social. Questões, métodos e processos. Porto Alegre: ArtMed, 2001.
- MAYOR, J. O. Aprenda a ser. São Paulo: HSM Management Maio/Junho. 2001.
- MAXWELL, J. C. O líder 360°. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil. 2007.
- McCALL JR., M. W. *Four Common Innovation Mistakes*. Boston: Harvard Business Review, 2008.
- MERLEVEDE, P. e BRIDOUX, D. C. Dominando o *mentoring* e o *coaching* com inteligência emocional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisa em administração. São Paulo: USP. Vol. 1. N°. 3. 1996.
- OLIVEIRA, D. C. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. Revista de Enfermagem. UERJ, Rio de Janeiro, 2008 outubro/dezembro; 16 (4): 569-76.
- O'NEIL, M. B. Coaching: treinando executivos. São Paulo: Futura, 2001.
- PAULA, M. O sucesso é inevitável: coaching e carreira. São Paulo: Futura, 2005.
- POZZEBON, M. e FREITAS, H. M. R. Pela aplicabilidade com um maior rigor científico dos estudos de caso em sistemas de informação. Revista de Administração Contemporânea. Vol.2, N.2, Curitiba. Maio/Agosto. 1998.
- PUZZI, T. Empresas estão em busca de novos líderes: profissionais técnicos e perfil de liderança estão em falta no mercado. Londrina: Jornal de Londrina, 2010.
- RABAGLIO, M. O. Gestão por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- RABAGLIO, M. O. Avaliação por competências: ferramenta de remuneração ou desenvolvimento? Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- REIS, G. G. Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial. Atlas, 2010.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

- SAFT, M. M. Estudos comparativos de modelos de *coaching* executivo. MBA em gestão de pessoas. Unisinos. São Leopoldo, 2010.
- SILVA, C. R.; GOBBI B, C. e SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. Organizações Rurais Agroindustriais, Lavras, vol. 7, N°.1, p. 70-81, 2005.
- SHERVINGTON, M. Coaching integral: além do desenvolvimento pessoal. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- SOARES, A. V. e ANDRADE, G. A. R. Gestão por competências: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: AEDB, 2005.
- SONSINO, S. Descobrimos os líderes de amanhã. São Paulo: HSM Management Setembro/Outubro. N°.14. 2004.
- SOUZA, P. R. M. A nova visão do *coaching* na gestão por competências: a integração da estratégia: como desenvolver competências na prática, diminuindo subjetividades e ajustando o foco. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- STÉFANO, R. O Líder-Coach - Líderes Criando Líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- WOLK, L. Coaching: a arte de soprar brasas em ação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- WOLK, L. Coaching: a arte de soprar brasas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- WHITMORE, J. Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- ULRICH, D.; WEETMAN, K.; SMALLWOOD N. O código da liderança. Grupo Editorial Record. 2009.
- UNDERHILL, B. O.; McANALLY, K. e KORIATH, J. J. Coaching executivo para resultados: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. Osasco: Novo Século Editora, 2010.
- VEIGA, L. e GONDIM, S. M. G. A utilização de métodos qualitativos na Ciência Política e no Marketing Político. Opinião Pública. Vol.7, N°.1, Campinas. 2001.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. K. Planejamento e métodos. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, P. Objetivo competência. São Paulo, 2008.



**APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS - EQUIPE**

1. Qual a sua opinião sobre a importância do *feedback*, tema de reflexão desenvolvido nas reuniões de relacionamento e etapa integrante do processo de *mentoring*, em sua vida profissional e pessoal ?
2. Qual a sua opinião sobre a importância de estabelecer um contrato de relacionamento com atitudes que valem/não valem na rotina da equipe de trabalho segundo as etapas do processo de *mentoring*?
3. Qual a sua opinião sobre a importância de compartilhar a biografia de vida de cada colega para o relacionamento da equipe segundo as etapas do processo de *mentoring*?

**APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS –  
*COACH/MENTORA***

1. Qual a sua opinião sobre o desenvolvimento de competências de liderança da *coachee* no período do *coaching* e do *mentoring*?
2. Você poderia narrar alguns fatos que demonstrem essa sua opinião?
3. Qual a contribuição do processo de *coaching/mentoring* para o desenvolvimento de competências de liderança na gestora técnica?

## APÊNDICE C – MATERIAL DE APOIO DA ETAPA DE CONFIANÇA

### Terapia do abraço

"O simples ato de abraçar diminui a pressão sanguínea, o batimento cardíaco e o nível de hormônios ligados ao estresse. Por isso, abraço significa saúde. Segundo estudos da Universidade da Carolina do Norte (EUA), o contato físico pode aumentar a longevidade.

Sugere ainda que uma relação forte e duradoura pode proteger contra futuras doenças cardiovasculares e fazer bem para a saúde geral.

Os níveis de cortisol e de norepinefrina, hormônios do estresse, são reduzidos após um abraço. Além do nível de oxitocina, um importante hormônio ligado à fidelidade, aumentar, afirma a psiquiatra Karen Grewen. A afetividade aumenta e traz bem-estar, efeito da ação do hormônio que gera um impulso e desejo de cuidar. Katheleen Keating, autora do livro *A Terapia do Abraço*, diz que a sociedade está sofrendo de solidão."

### Alguns tipos de abraços



**Abraço sanduíche** - Duas pessoas envolvem uma terceira. Dá segurança para estiver no meio.

**Abraço de rosto colado** - Os lados das faces se encostam: uma mão sobre as costas e a outra na cabeça. Transmite bondade.

**Abraço de urso** - Quando uma pessoa grande abraça com força alguém bem menor por 5 a 10 segundos. Transmite apoio e segurança.

**Abraço relâmpago** - Uma pessoa corre em direção a outra e dão-se uns apertões. Passa uma sensação de carinhosa surpresa.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE QUALIDADE DA LIDERANÇA (QL) – 2009

- A) Qual o seu setor de trabalho?
- B) Qual a sua função?
- C) Qual o seu turno de trabalho?
- D) Qual o seu grau de escolaridade?

Em cada uma das afirmações (ou itens) que seguem, assinale sua opinião de acordo com a seguinte escala:

- 1 = Discordo sempre  
 2 = Discordo na maioria das vezes  
 3 = Às vezes discordo, às vezes concordo  
 4 = Concordo na maioria das vezes  
 5 = Concordo sempre  
 Não sei = "Não sei responder" ou "não se aplica"

ITENS "LIDERANÇA"	
9	Meu superior se mostra disponível p/ atender as pessoas da equipe.
4	Meu superior imediato prioriza o cliente na rotina de trabalho.
5	Meu superior corre riscos calculados, e demonstra autocontrole.
7	Meu superior ajuda colegas de outras áreas, até de forma proativa.
11	Meu superior acompanha o desempenho da área e incentiva a equipe.
19	Meu superior define com clareza as metas, e estabelece planos de ação.
27	Meu superior motiva a equipe, enfatizando os avanços conquistados.
30	Meu superior age p/ resolver problemas que causam insatisfação ao cliente.
20	Meu superior utiliza recursos como planejamento, controles, indicadores, etc.
37	Visando o cliente, meu superior procura identificar e propor melhorias.
14	Meu superior promove desenvolvimento e crescimento dos liderados.
16	Meu superior está ciente da necessidade de inovar e sugere alternativas.
23	Meu superior estimula cooperação entre as áreas p/ otimizar resultados.
34	Meu superior age de imediato, buscando soluções rápidas e efetivas.
40	Meu superior tem visão global da STIHL e atua s/ oportunidades de melhoria.
31	Meu superior planeja buscando garantir melhores custos, prazos e qualidade.
17	Meu superior avalia o impacto das suas decisões s/ resultado da Empresa.
33	Meu superior imediato se mantém atualizado em relação ao mercado.
44	Meu superior busca melhoria contínua do negócio, prod., serv. e processos.
47	Meu superior procura novos desafios, motivando-se com cada um deles.
26	Meu superior imediato se mostra determinado no alcance das metas.

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO 360 GRAUS

NOME DA EMPRESA:

Avaliado:

Posição:

Posição do avaliador: Auto Avaliação ( ) Líder do Avaliado ( ) Supervisor ( ) Membro da Equipe ( ) Gerente ( )

Data:

Leia atentamente cada item e marque um X, na escala de 1 a 7, na posição que melhor descreva a atuação real mais freqüente da pessoa avaliada. Nesta escala, 1 representa o MÍNIMO e 7 significa o MÁXIMO.

1. Habilidade de comunicar idéias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo.

1	2	3	4	5	6	7	

2. Capacidade de criar uma boa primeira impressão e obter atenção, reconhecimento pessoal e respeito.

1	2	3	4	5	6	7	

3. Habilidade de ouvir e compreender o que os outros dizem.

1	2	3	4	5	6	7	

4. Capacidade de influenciar os outros, fazer com que aceitem suas idéias e sigam sua orientação.

1	2	3	4	5	6	7	

5. Dizer e fazer coisas de modo natural, expressar livremente idéias, opiniões e sentimentos na ocasião em que ocorrem.

1	2	3	4	5	6	7	

6. Enfrentar e superar dificuldades em situações de desafio, aceitando riscos com relativo conhecimento das conseqüências.

1	2	3	4	5	6	7	

7. Habilidade de aceitar críticas sem fortes reações emocionais defensivas (tornando-se hostil ou “fechando-se”).

1	2	3	4	5	6	7	

8. Capacidade de propor idéias inovadoras, de iniciar projetos e influenciar o rumo dos acontecimentos.

1	2	3	4	5	6	7	

9. Habilidade de percepção e consciência de necessidades, sentimentos e reações dos outros.

1	2	3	4	5	6	7	

10. Assumir responsabilidade, agir de acordo com suas habilidades e convicções sem dependência demasiada dos outros.

1	2	3	4	5	6	7	

11. Habilidade de dar feedback aos outros de modo útil e construtivo.

1	2	3	4	5	6	7	

12. Habilidade de reconhecer, diagnosticar e lidar com conflitos e hostilidades dos outros.

1	2	3	4	5	6	7	

13. Capacidade de trabalhar em situações não rotineiras, mantendo padrões de desempenho eficaz, mesmo enfrentando falta de apoio e cooperação, resistência, oposição, hostilidade.

1	2	3	4	5	6	7	

14. Experimentar fazer coisas diferentes, conhecer novas pessoas, testar novas idéias e atividades com outras pessoas.

1	2	3	4	5	6	7	

15. Tendência a procurar relacionamento mais próximo com as pessoas, dar e receber afeto no seu grupo.

1	2	3	4	5	6	7	

16. Estimular e encorajar os outros a desenvolverem seus próprios recursos para resolverem seus problemas.

1	2	3	4	5	6	7	

17. Capacidade de organizar e de apresentar suas idéias de forma efetiva, induzindo os outros a aceitá-las.

1	2	3	4	5	6	7	

18. Procurar conhecer as idéias dos outros, disposição para receber sugestões e influências dos outros.

1	2	3	4	5	6	7	

19. Desejar vencer e melhorar o desempenho, superar obstáculos e conseguir reconhecimento dos outros.

1	2	3	4	5	6	7	

20. Habilidade de modificar seu ponto de vista e comportamento no grupo em função de feedback dos outros e dos objetivos a alcançar.

1	2	3	4	5	6	7	

Registre sua opinião sobre a pessoa avaliada:

- Quais os Pontos Fortes?
- Quais as Oportunidades de Melhoria?

## ANEXO C– QUESTIONÁRIO DE QUALIDADE DA LIDERANÇA (QL) – 2011

A) Assinale seu setor de trabalho / Superior imediato

B) Qual a sua função?

C) Qual o seu turno de trabalho?

Em cada uma das afirmações (ou itens) que seguem, assinale sua opinião de acordo com a seguinte escala:

1 = Discordo sempre

2 = Discordo na maioria das vezes

3 = Às vezes discordo, às vezes concordo

4 = Concordo na maioria das vezes

5 = Concordo sempre

Não sei = "Não sei responder" ou "não se aplica"

<b>Melhoria Contínua e Inovação</b>	10	Meu superior é hábil e rápido na solução dos problemas técnicos da área.
	21	Meu superior se preocupa com a melhoria contínua nos processos da área.
	30	Ao ocorrer um erro, a preocupação é encontrar a causa e não o culpado.
<b>Comunicação</b>	2	Orientações que recebo do meu superior são claras e objetivas.
	13	É fácil se aproximar e falar com o meu superior imediato.
	17	Meu superior me mantém informado s/ assuntos e mudanças na empresa.
	25	Meu superior tem visão clara de para onde estamos indo e como chegar lá.
	35	Meu superior mostra interesse p/ mim como pessoa e não só profissional.
	48	Quando peço esclarecimentos ao meu superior, sempre recebo retorno.
53	Existe relação de confiança entre eu e o meu superior imediato.	
<b>Reconhecimento e Justiça</b>	4	Meu superior é transparente sobre os motivos da sua tomada de decisão.
	5	Meu superior age de acordo com o que fala e cumpre o que promete.
	18	Meu superior imediato está preparado e capacitado p/ o cargo que ocupa.
	27	Meu superior me dá autonomia para tomar decisões no meu trabalho.
	39	Meu superior é honesto e ético na condução de suas responsabilidades.
	41	Meu superior é justo na gestão de pessoas sob sua responsabilidade.
	46	Meu superior imediato reconhece quando realizo um bom trabalho.
49	Meu superior reconhece erros como oportunidades de aprendizagem.	
52	O sistema de promoção da Stihl privilegia as pessoas que mais merecem.	
<b>Estilo de Gestão</b>	12	Meu superior imediato trata a sua equipe com igualdade e respeito.
	19	Meu superior é hábil na gestão de pessoas e na distribuição de tarefas.
	22	Meu superior incentiva a participação em decisões que afetam o trabalho.
	31	Meu superior toma ações com base nas ideias e sugestões da equipe.
	44	Meu superior procura entender os conflitos e busca soluções c/ a equipe.
	54	Meu superior imediato aceita críticas e sugestões da própria equipe.
56	Nós sempre comemoramos os eventos especiais e conquistas realizadas.	