



Centro Universitário de Brasília

Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD

**CARLA BRANDÃO GUIMARÃES ALVES**

**LIDERANÇA COACHING E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: EXISTE  
MESMO UMA RELAÇÃO?**

**Brasília - DF**

**2012**

**CARLA BRANDÃO GUIMARÃES ALVES**

**LIDERANÇA COACHING E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: EXISTE  
MESMO UMA RELAÇÃO?**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (Uniceub/ICPD)  
como pré-requisito para obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-Graduação Lato Sensu na área de  
Gestão de Pessoas com ênfase em  
Coaching.

Orientadora: Tatiane Araujo

**Brasília - DF**

**2012**

**CARLA BRANDÃO GUIMARÃES ALVES**

**LIDERANÇA COACHING E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: EXISTE  
MESMO UMA RELAÇÃO?**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (Uniceub/ICPD)  
como pré-requisito para obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-Graduação Lato Sensu na área de  
Gestão de Pessoas com ênfase em  
Coaching.

Orientadora: Tatiane Araujo

Brasília - DF, 18 de Fevereiro de 2013.

**Banca Examinadora**

---

Gilson Ciarallo

---

Wanice Maria da Costa de Almeida

## RESUMO

Em um mundo onde as mudanças chegam rápidas e que os modelos e práticas de gestão passam por constantes revisões, exige-se das organizações inovações incessantes e a necessidade de se criar novas habilidades e atitudes que visem valorizar o desenvolvimento de pessoas, equipes e líderes, diminuindo a subjetividade, aumentando o foco e promovendo o bem estar de todos. O tema Qualidade de Vida no Trabalho é, sem dúvida, uma preocupação crescente e fundamental de todas as empresas que buscam ser altamente competitivas, em mercados cada vez mais globalizados. Hoje, há uma unanimidade na certeza de que o homem é o principal elemento diferenciador e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio. Logo, tornou-se fundamental buscar uma ferramenta gerencial capaz de atingir determinados resultados. Surge então o processo de coaching (treinador), que proporciona aos gestores a oportunidade de se transformarem em pessoas e líderes melhores, aumentando o crescimento e sucesso de toda a organização. Liderar pessoas através do coaching é ser um ativador, ou seja, estimular a equipe e pessoas a irem em busca de novos horizontes, vencendo os desafios como empresa e ser humano, superando limites, apresentando novas ideias, adaptando o ambiente aos mesmos para que possa haver qualidade de vida no trabalho. Este trabalho traz uma reflexão sobre a relação que existe entre liderança coaching e a qualidade de vida no trabalho e, neste sentido, mostra que esta relação pode proporcionar alto desempenho dos colaboradores, ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional e o aumento do nível de satisfação dentro da organização. Para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se por realizar um estudo exploratório através da pesquisa bibliográfica. Estes estudos deram base a esta pesquisa acadêmica, que pretende evidenciar que as organizações são compostas por pessoas e, para um bom desempenho do trabalho é importante que essas pessoas estejam bem colocadas dentro da organização, com oportunidade de crescimento e, principalmente, que sintam-se felizes, demonstrando potencial e criatividade dentro da função que exerce, produzindo mais e melhor com qualidade de vida. Liderança através do método coaching proporciona ambiente agradável, realização profissional, produtividade, rentabilidade, garantindo a qualidade de vida no trabalho e sucesso de toda a organização.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho. Coaching. Satisfação no trabalho. Motivação. Liderança.

## ABSTRACT

In a world where the changes come fast and that models and management practices undergo constant revisions, it requires organizations incessant innovations and the need to create new attitudes and skills aimed at enhancing the development of individuals, teams and leaders, reducing subjectivity, increasing focus and promoting the welfare of all. The theme of Quality of Work Life is undoubtedly a growing concern and grounded all companies looking to be highly competitive in increasingly globalized markets. Today, there is a unanimade certain that the man is the main differentiating element and the agent responsible for the success of any business. Soon, it became essential to seek a managerial tool capable of achieving certain results. Then comes the process of coaching, which gives managers the opportunity of becoming better leaders and people, increasing the growth and success of any organization. Leading people through coaching is to be an enabler, or encourage staff and people to go in search of new horizons, overcoming challenges as a company and humans, exceeding limits, presenting new ideas, adapting the environment to them so you can there quality of work life. This article presents a reflection on the relationship between leadership coaching and quality of life at work and in this sense, show that this relationship can provide high performance employees, environment for personal and professional development and the increased level of satisfaction within the organization. For development this work, we decided to conduct an exploratory study through research bibliographic. These studies provided the basis for this academic research, which aims to highlight that organizations are composed of people and for a good work fulfillment, it is important that these people are well placed within the organization, with opportunity growth and mainly that feel happy, demonstrating potential and creativity within the role it plays, producing more and better quality of life. Leadership through coaching method provides pleasant, professional achievement, productivity, profitability, ensuring the quality of work life and success of any organization.

**Keywords:** Quality of life at work. Coaching. Job satisfaction. Motivation. Leadership.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Preocupação das empresas com a qualidade de vida no trabalho .....	10
1.2 Conceitos de QVT.....	13
1.3 Modelos de QVT.....	15
1.4 O perfil do gestor na história.....	17
1.4.1 O novo perfil do gestor .....	19
1.5 Conceito de Coaching .....	21
1.6 O Papel do Líder–Coach.....	22
1.6.1 Liderar para motivar .....	24
<b>2 DISCUSSÃO .....</b>	<b>27</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>38</b>

## INTRODUÇÃO

O mundo empresarial tem sido alvo de mudanças constantes impulsionadas pela globalização. Neste sentido, surge a todo momento a necessidade de ter um alinhamento estratégico que envolva questões como qualidade de vida no trabalho - QVT, capacitação, desenvolvimento e motivação constante de seus colaboradores. Frente a isso, alinhar caminhos, preparar e acompanhar pessoas, desenvolver programas de QVT, numa visão integrada de resultados coletivos, tem sido um grande desafio para as organizações, em especial para os gestores.

Para enfrentar estes desafios é preciso adotar novas perspectivas de trabalho através de novos conhecimentos e habilidades. Surge então, uma liderança exercida a partir do processo de coaching (treinador), o qual tem conquistado muita importância no contexto organizacional.

A grande motivação para realização deste trabalho veio do fato de que as pessoas se encontram numa constante busca pela QVT, ou seja, a satisfação e o bem estar do colaborador, bem como sua participação nas metas e decisões da empresa, e a evidência de que esse processo depende de uma postura da liderança em exercício de gestão.

Como diz Rodrigues (1994), o grau de expectativa do indivíduo quanto a uma melhor QVT varia com o grau de instrução, ou seja, estudos e pesquisas têm mostrado que a acomodação e a aceitação das condições impostas pela organização têm sido aceitas sem traumas ou insatisfação por indivíduos menos esclarecidos e com menor grau de instrução formal. O modelo gerencial, que silencia o colaborador e evidencia a gerência, já não tem mais espaços estáveis frente às mudanças sociais.

As empresas se vêem diante de um cenário onde os profissionais estão mais bem preparados para o mercado de trabalho, estão mais exigentes e sabem exatamente o que precisam para se satisfazer dentro do ambiente organizacional, exigindo, assim, um modelo de gestão mais no formato do que se compreende por Liderança. Segundo Limongi-França (2008), as novas condições de trabalho mudam profundamente o estilo gerencial da empresa: a liderança autoritária e centralizadora dá lugar a uma gestão mais aberta; controles e normas são transformados em missões e visões compartilhadas.

Segundo Chiavenato (2010), a qualidade de vida representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização. Desta forma, as organizações sabem que colaboradores satisfeitos com o ambiente organizacional são mais motivados, possivelmente mais felizes, produzem mais e trazem maior rentabilidade aos negócios da empresa. E esta satisfação só é possível mediante uma gestão, que além de proporcionar o bem estar aos colaboradores, procura cultivar o tratamento ético, reconhecimento, valorização do ser humano e principalmente qualidade de vida.

Alguns anos, muitas pessoas trabalhavam para obtenção do salário e ter a carteira assinada significava segurança e estabilidade. Hoje em dia, esta realidade não existe devido às crises e turbulências geradas pela globalização. Exige-se um novo perfil organizacional, com novos paradigmas, onde o colaborador sente necessidade de desenvolver seus talentos, habilidades, competências, crescimento profissional, qualidade de vida, busca desafios e autonomia. Proporcionar todos estes requisitos é um trabalho desafiador, onde os líderes precisam estar preparados para estimular os colaboradores ao crescimento profissional, através de um bom clima organizacional, processos transparentes e ao desenvolvimento de toda a equipe. Ter bons líderes é um dos maiores desafios das empresas e, no momento, ter uma boa liderança significa ter o coaching como parceiro.

O desafio deste trabalho é responder a questão: Qual a relação entre liderança coaching e qualidade de vida no trabalho?

Tem por objetivo identificar qual a relação entre o líder-coach e a qualidade de vida no trabalho, tendo como referência o modelo de Walton.

E seu desenvolvimento pretende mostrar o papel do líder-coach no modelo de gestão atual, bem como sua importância para o desempenho da equipe e o bem estar dos colaboradores. Compreender se existe uma relação entre este líder-coach e a qualidade de vida no trabalho, como provedora de satisfação no trabalho, produtividade e rentabilidade.

O presente estudo se justifica a medida que a qualidade de vida no trabalho resulta em maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora sejam esferas diferentes e nelas se desempenhem papéis diferentes. Todavia, o que mais desejamos na vida é felicidade, busca antiga do homem. E para ser feliz, é necessário ter saúde, satisfação pessoal e profissional, e tudo isso gera qualidade de vida, tanto no âmbito profissional, como pessoal. Neste contexto, a participação de um líder é de fundamental importância, principalmente quando há uma liderança exercida através do processo coaching.

A forma de abordagem adotada nesta pesquisa foi de natureza qualitativa, por proporcionar uma linha de interpretação do pesquisador, que desenvolveu ideias sobre o estudo apresentado. O instrumento de pesquisa utilizado foi a pesquisa bibliográfica. Escolhida por apresentar uma análise teórica sobre os fatos, por apoiar a pesquisa dando embasamento aos modelos teóricos. Tal escolha se deu ao fato de permitir um amplo poder de pesquisa com base, principalmente, em trabalhos científicos e livros. Além disso, o tema proposto ainda é carente de estudos, informações, pesquisas e aplicações, possibilitando ao pesquisador apresentar suas próprias definições e explicações sobre o assunto, teorias sempre comparadas e embasadas em sua bibliografia.

Alguns dos livros recorridos estão disponíveis na biblioteca da Uniceub e os autores foram indicados por meio da orientadora do projeto de pesquisa, a professora Tatiane Araújo, para o levantamento de informações sobre qualidade de vida no trabalho e liderança coaching. Foi utilizado também livros de uso pessoal e profissional, além de consultas realizadas na internet através do site google acadêmico, onde foi possível ler vários trabalhos, projetos e livros online. Para agregar valor ao desenvolvimento também foi levado em consideração a vivência profissional do pesquisador, com fonte de experiências reais, possibilitando transformar a teoria em prática.

Esta pesquisa acadêmica se torna relevante porque discorre sobre dois temas aparentemente separados nos estudos realizados, porém, com indícios de boas discussões sobre sua relação. Assim, esta pesquisa abre portas a novas pesquisas na temática coaching e resgata algumas discussões pertinentes na temática “Qualidade de Vida no Trabalho”, mesmo se tratando de um modelo idealizado há mais de dez anos por Walton.

Este trabalho é dividido em 3 partes, na primeira são apresentadas as referências sobre o tema, o que possibilita um estudo com base em opiniões diversas de autores que ajudaram na construção da ideia. Na segunda parte é realizada uma discussão destas informações, possibilitando que o pesquisador possa apresentar as suas ideias, já que se trata de uma pesquisa exploratória. E, por último, são apresentadas as considerações finais, onde o pesquisador relata as dificuldades e limitações encontradas para a elaboração deste trabalho, mostrando que conseguiu alcançar o objetivo principal e abrir várias possibilidades de futuros estudos e pesquisas sobre o tema.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

A qualidade de vida no trabalho depende muito mais de uma gestão bem definida e participativa do que de investimento financeiro. Ligada ao ponto de vista do *coaching*, promover o bem estar é trabalhar com um mundo de possibilidades, é conseguir entender que não há certo ou errado, depende de sua concepção. É liderar pessoas com base na confiança ética e respeito mútuo.

Segundo Chiavenato (2010), a qualidade de vida no trabalho implica em profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participam ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

### **1.1 Preocupação das empresas com a qualidade de vida no trabalho**

A expressão qualidade de vida tem sido indiscriminadamente utilizada, desde a década de 50 quando iniciou os primeiros conceitos sobre QVT, quer seja objetivando programas sociais, estilo de vida, educação, empresas (produtos e serviços) e em tudo mais que possa ou não ser mensurado através de indicadores de qualidade. Até hoje encontramos estudiosos aprimorando o processo evolutivo do pensamento de QVT, desenvolvendo modelos compatíveis com a nossa realidade atual.

Segundo Rodrigues (1994), a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Limongi-França (2008) nos fala que muitos são os fatores desencadeadores de ações de QVT. As demandas de qualidade de vida não são aleatórias. Elas pressupõem necessidades a serem atendidas no sentido da preservação pessoal e da sobrevivência da espécie. Contudo, só na última década do século passado é que se difundiu amplamente o conceito de qualidade de vida. Em alguns países, as demandas de QVT são denominadas condições de trabalho, como na França, por exemplo. A questão é: QVT era um fenômeno ignorado ou, simplesmente, não existia nas empresas? O mais provável é que QVT era uma ação não reconhecida como responsabilidade do ambiente interno da organização, tanto por empregadores, como por empregados.

A primeira fase da QVT, de 1969 a 1974, foi um período em que grande número de pesquisadores, acadêmicos, líderes sindicais e representantes do governo, preocupados com a relação entre os efeitos das atividades profissionais sobre a saúde e o bem estar das pessoas e sua satisfação no trabalho, começaram a se interessar pelas formas de influenciar a qualidade das experiências vividas pelas pessoas durante o período de trabalho. (NADLER; Lawler, 1983 apud LIMONGI-FRANÇA 2002).

Limongi-França (2008) nos conta que Taylor com seus estudos sobre as melhores formas de racionalizar a produção em massa, fenômeno típico do século XX, desencadeou após uma postura fragmentada, um movimento que enfatiza as relações humanas e abre espaço, mais para a frente, para questões relativas à saúde física e mental ou psicológica do trabalhador. Esse movimento foi iniciado por Elton Mayo e seus colaboradores, em Hawthorne. Seguem-se os moldes de teorias da administração X e Y de McGregor e as

concepções de maturidade-imaturidade de Chrys Argyris. Estes estudos tiveram um novo marco com Maslow, com o desenvolvimento do conceito de hierarquia de necessidades. Hersberg, na sequência, introduz as necessidades higiênicas e de satisfação como pontos focais do processo de trabalho. A partir da década de 70, os gurus da qualidade, entre eles Juran e Deming, são os precursores da discussão das questões de qualidade pessoal como parte dos processos de qualidade organizacional.

Já com a denominação de qualidade de vida, Walton (1975) é o primeiro autor norte-americano que fundamenta, explicitamente, um conjunto de critérios sob a óptica organizacional, iniciando importante linha de pesquisa de satisfação em qualidade de vida no trabalho. Fernandes (1996) e Rodrigues (1994) destacam-se como pensadores e consultores contemporâneos das questões organizacionais de qualidade de vida no trabalho.

A partir 1979 surgiu novo interesse estimulado pela competição internacional. Algumas iniciativas como a implantadas na General Motors, começaram a ganhar o apreço do público, coincidindo com uma crescente preocupação com a produtividade. Tais iniciativas produziram grande quantidade de projetos americanos de QVT, que tiveram seu auge em meados dos anos 1980.

Uma evidência da importância de QVT foi relatada em uma pesquisa de Limongi-frança (2008), a qual nos faz refletir sobre os riscos de saúde que os colaboradores estão expostos diante de uma gestão sem qualidade de vida no trabalho, conforme quadro abaixo.

Quadro 1 – Riscos à saúde diante de uma gestão sem QVT.

<b>Riscos à saúde</b>	
Sobrecarga de trabalho	Alimentação
Estresse	Sedentarismo
Hipertensão	Lideranças incapazes
Isolamento social	Enfarte

Falta de ouvir	Labirintite
Pressão excessiva	Falta de autoridade
Tabagismo	Autoritarismo
Abandono	Ansiedade
Falta de compreensão	Preocupação

Fonte: Limongi-França (2008, p.115).

## 1.2 Conceitos de QVT

Existe uma nova realidade social como: aumento da expectativa de vida, maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, apelos a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável. Desta forma, tem-se constatado certa confusão sobre os significados teórico e técnico do conceito de QVT, o que poderia conduzir simplesmente a outro modismo nas empresas.

Para Limongi-França (2008), qualidade de vida significa o conjunto de ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. Tal definição leva as empresas a se preocuparem com a ligação que existe entre um ambiente favorável para a realização do trabalho e produtividade, ou seja, se a empresa não oferecer boas condições de trabalho, certamente terá colaboradores desmotivados e, como consequência, não conseguirá atingir os objetivos por ela definidos.

Fernandes (1996) nos fala que QVT pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

Já Walton (1973 apud FERNANDES, 1996), diz que a qualidade de vida no trabalho visa garantir maior eficácia e produtividade e, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores. Assim sendo, quando adequadamente proposto, um programa de QVT tem como meta “gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de “feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal e individual.

Se formos analisar os conceitos de QVT, perceberemos que existem muitas interpretações, desde o foco clínico da ausência de doenças no âmbito pessoal até as exigências de recursos, objetivos e procedimentos de natureza gerencial e estratégica no nível das organizações. Porém, Fernandes (1996), nos faz refletir sob a importância de frisar que, embora a qualidade de vida dependa evidentemente de condições de trabalho favoráveis, há outros aspectos que podem tornar os cargos mais satisfatórios, refletindo-se indiretamente na produtividade. São fatores organizacionais, ambientais e comportamentais que, tecnicamente bem administrados e corretamente combinados, influenciam o projeto dos cargos, elevando o nível de satisfação e a produtividade.

### 1.3 Modelos de QVT

Existem, na literatura, muitos modelos que se propõem a prescrever e a descrever conjuntos de ações visando à obtenção de qualidade de vida no trabalho. Entre as referências clássicas desses estudos apontam-se entre outros: Walton, Westley, Werther e Davis e Belanger (apud FERNANDES, 1996).

Neste estudo, optou-se por adotar o modelo de Walton (1973 apud RODRIGUES, 2001), devido à amplitude dos seus oito critérios para o estudo da QVT, entre os quais estão inclusos os aspectos básicos da situação de trabalho, que ainda não são adequadamente atendidos pelas organizações. Para Walton (1973 apud RODRIGUES, 2001), a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

As dimensões e os seus respectivos indicadores de QVT apresentados por Walton (1973 apud FERNANDES, 1996), são os seguintes:

1. **Compensação justa e adequada:** equidade interna e externa, justiça na compensação, partilha dos ganhos de produtividade e proporcionalidade entre salários.
2. **Condições de trabalho:** jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável e ausência de insalubridade.
3. **Uso e desenvolvimento de capacidades:** autonomia, autocontrole relativo, qualidades múltiplas e informações sobre o processo total do trabalho.
4. **Oportunidade de crescimento e segurança:** possibilidade de carreira, crescimento pessoal, perspectiva de avanço salarial e segurança de emprego.

5. **Integração social na organização:** ausência de preconceitos, igualdade, mobilidade, relacionamento e senso comunitário.
6. **Constitucionalismo:** direitos de proteção do trabalhador, privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento imparciais e direitos trabalhistas.
7. **O trabalho e o espaço total de vida:** papel balanceado no trabalho, estabilidade de horários, poucas mudanças geográficas e tempo para lazer da família.
8. **Relevância social do trabalho na vida:** imagem e responsabilidade social da empresa, responsabilidade pelos produtos e práticas de emprego.

O modelo de Westely, adaptado por Ruschel (1993 apud FERNANDES, 1996), mostra que os problemas políticos trariam a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação; e o sociológico, a anomia. Abaixo os indicadores da qualidade de vida no trabalho conforme apresentados por Westely:

1. **Econômico:** equidade salarial, remuneração adequada, benefícios, local de trabalho, carga horária e ambiente externo.
2. **Político:** segurança emprego, atuação sindical, retroinformação, liberdade de expressão, valorização do cargo e relacionamento com a chefia.
3. **Psicológico:** realização potencial, nível de desafio, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, auto-avaliação, variedade de tarefa e identificação com a tarefa.
4. **Sociológico:** participação nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade e valor pessoal.

Como Werther e Davis (1983 apud FERNANDES, 1996), que estruturaram um modelo no qual especificam elementos organizacionais, ambientais e comportamentais como aspectos que influenciam o projeto de cargos em termos de qualidade de vida no trabalho, conforme abaixo:

1. **Elementos organizacionais:** abordagem mecanística, fluxo de trabalho e práticas de trabalho.
2. **Elementos ambientais:** habilidades e disponibilidade de empregados e expectativas sociais.
3. **Elementos comportamentais:** autonomia e variedade.

Por último como Belanger (1973 apud FERNANDES, 1996), aponta os seguintes aspectos.

1. **Trabalho em si:** criatividade, variabilidade, autonomia, envolvimento e feedback.
2. **Crescimento pessoal e profissional:** treinamento, oportunidades de crescimento, relacionamento no trabalho e papéis organizacionais.
3. **Tarefas com significado:** tarefas completas, responsabilidade aumentada, recompensas financeiras / não-financeiras e enriquecimento.
4. **Funções e estruturas abertas:** clima de criatividade e transferência de objetivo

#### 1.4 O perfil do gestor na história

Uma das frustrações do homem moderno consiste em saber que vive em uma época de grandes decisões, sem possibilidade de estar influenciando nelas. É cada vez menor o número de pessoas com o poder suficiente, não tanto de tomar decisões – o que se torna cada vez mais problemático – mas de pelo menos participar das decisões.

O autor Penteadó (1986) nos fala que nosso século caracteriza-se por ardente procura de líderes em todos os setores das atividades humanas. No campo empresarial, as

tarefas de liderança requerem cada vez mais habilidade, conhecimento, responsabilidade, inteligência, caráter e capacidade.

Muitos estudiosos sintetizam dezenas de estudos que incluem desde categorias de administração científica de Taylor até ensaios de Hawthorne sobre moral dos empregados, estilos de supervisão e resultados de produtividade, nível de maturidade/imaturidade dos liderados, atuação da liderança em relações humanas e/ou na tarefa, eficiência e ineficiência nos resultados de produtividade, liderança situacional e estrutura dos grupos.

Limongi-França (2008) nos conta que muitos cientistas, especialmente pesquisadores de psicologia, sociologia e ciências políticas, têm estudado de forma sistematizada e científica o processo de liderança no ambiente laboral. Os primeiros estudos sob a denominação de liderança ganharam mais visibilidade com a teoria de necessidades de Abraham Maslow, nos anos de 1950. Tais questões têm origem nas raízes sociológicas do poder político e da burocracia institucional. Estes estudos desenvolvidos entre 1910 e 1970 e sintetizados por Taylor e Hawthorne, deram maior atenção a aspectos especialmente comportamentais e pessoas relacionadas com o trabalho. Nessa fase, surge um dos estudos mais importantes sobre tipos de liderança, que se tornou referência para muitos administradores. Nos anos 1960, a teoria X e a Teoria Y, modelo proposto por McGregor, psicólogo do trabalho, mostrou que os valores dos líderes sobre seus liderados determinariam um processo de influência mais autoritário (Teoria X) ou mais participativo (Teoria Y).

### 1.4.1 O novo perfil do gestor

Penteado (1986), conceitua liderança como uma função da situação, da cultura, do contexto e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e estrutura de grupos. É a combinação equilibrada de três elementos vitais e dinâmicos: o indivíduo, o grupo e a situação.

Na literatura atual, observa-se a preocupação acentuada com a formação de equipes e grupos de trabalho no processo de liderança, explicitada no conceito liderança de alta performance, no qual o líder é, antes de tudo, um catalisador de talentos na formação de novas competências e garantia de resultados em processos competitivos de mercados e ambientes econômicos globalizados.

Segundo Blanchard (1993) por muitos anos definimos liderança como um processo de influência. Acreditávamos que, sempre que se tentava influenciar as ideias e as ações dos outros na busca da realização de objetivos, fosse na vida pessoal ou na profissional, estávamos nos envolvendo com liderança. Nos últimos anos, mudamos nossa definição de liderança para descrever a capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior.

De acordo com Chiavenato (2010), surge um novo modelo de gestão participativa, um estilo de gestão que envolve total confiança nos subordinados. Estes se sentem à vontade para discutir seus trabalhos com superiores e são motivados por fatores econômicos, com recompensas baseadas em um sistema de compensação através da participação e envolvimento na fixação de objetivos.

Reis (2011) nos fala também que a função do novo líder não será ordenar, supervisionar, controlar e prescrever ações, atribuições dos dirigentes tradicionais que, há muito tempo, deixou de ser desejadas pelas organizações. No modelo tradicional, ao líder cabia determinar o que seus subordinados deviam fazer e assegurar que o fizessem do modo como ele julgava mais efetivo. Aos subordinados cabia seguir as instruções dadas, pois quem “sabia das coisas” era o líder. No novo modelo, a tarefa do líder é expandir constantemente o potencial de desempenho da organização, usando a capacitação daqueles que trabalham sob sua responsabilidade.

De acordo com Limongi-França (2008), existe um estilo de gestão que reduz o risco à saúde e, que esse estilo, estaria baseado no respeito às expectativas do ser humano, nas práticas mais humanas, na gestão participativa, nos limites e nas expectativas definidos e na autogestão.

Já Goldsmith (2003), enfatiza que a liderança tornou-se crucial para a criação de valores e obtenção de vantagem competitiva na moderna organização de trabalho. A liderança não é exclusiva de alguns “altos executivos”; ela não distingue classe e tudo permeia. Um líder trata as pessoas como adultas responsáveis e as encoraja a agirem no interesse do sucesso mútuo. Um líder promove um senso de valor individual e de comunidade e direciona a atividade os negócio da organização. Ao batalharem pelo sucesso, os líderes precisam encontrar maneiras de o negócio progredir, ao mesmo tempo em que respeitam os valores organizacionais e crenças fundamentais. O coaching proporciona ao líder a determinação de replicar seus melhores comportamentos de liderança naqueles que os cercam.

## 1.5 Conceito de Coaching

O coaching ocupa um lugar de destaque no cenário atual, pois tem um papel muito importante no processo para uma liderança de sucesso. Desta forma, os executivos precisam se transformar em líderes, aplicando as boas práticas de coaching em prol do benefício de todos.

Goldsmith (2003) nos fala que, os fundamentos do coaching são vistos como uma abordagem moderna à liderança e motivada pelo sucesso, o qual oferece um estilo de trabalho apropriado na era pós-gerencial. A era da liderança – na qual os trabalhadores do conhecimento já operam em um ambiente de trabalho mais turbulento, flexível e disperso – exige uma nova abordagem ao estilo de trabalho e o coaching pode proporcionar isso. Em sua própria essência, vemos o coaching como uma atividade tradicional e pragmática. Ele ajuda todo executivo a construir um caminho individual para a consecução das aspirações pessoais ou organizacionais. Quando consolidados, todos esses caminhos transformam os gerentes de hoje nos líderes de amanhã.

Segundo Reis (2011), o coaching é uma competência gerencial, mas também uma técnica conversacional de formação humana baseada em modelos de aprendizagem. É um processo dos mais úteis para tal objetivo, pois apóia o cliente na busca da realização de metas e aspirações por meio da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como também, do reconhecimento e superação de fragilidades.

Para Goldsmith (2003), o coaching é uma abordagem comportamental mutuamente benéfica para os indivíduos e as organizações nas quais trabalham ou com as quais se relacionam. Não é meramente uma técnica ou um evento que ocorre apenas uma vez,

é um processo estratégico que agrega valor, tanto às pessoas que estão sendo aconselhadas, quanto ao resultado financeiro final da organização.

## **1.6 O Papel do Líder–Coach**

Muitos autores insistem na ideia de que as competências de coaching não podem limitar-se à emergência de uma nova função organizacional. Devem ser incorporadas às competências dos gestores. Não deve limitar-se às sessões individuais com os colaboradores, mas que se integrem à prática diária da gestão em todos os seus domínios, constituindo-se em uma verdadeira rede conversacional.

O líder–coach para Reis (2011), é aquele que prepara os membros de sua equipe, gasta tempo com o autodesenvolvimento e com o desenvolvimento de seus colaboradores, para instituir na organização a perspectiva da aprendizagem constante, como princípio da superação. Por sua capacidade de atuar como coach, o gestor potencializa e enriquece o trabalho de sua equipe. Aos resultados diretos, acrescentam-se novos patamares de motivação da equipe, melhoria significativa no clima organizacional e relacional, bem com a instalação de uma cultura de “organização que aprende”.

Para Goldsmith (2002), ao se tornar um líder-coach eficaz, mostrará maior credibilidade e será um agente ativo da mudança. Ajudará as pessoas a desenvolverem um hábito essencial para o sucesso pessoal ou organizacional – o acompanhamento até a consecução. Ao cumprir o prometido, ou seja, ao avaliar as pessoas com base nos comportamentos e atributos, estará consolidando vínculos de liderança junto ao seu público. E

ao fazer com que as pessoas acompanhem o progresso delas até a consecução de metas estabelecidas de comum acordo, estará ajudando na criação de uma organização mais reativa, positiva e coesa.

Reis (2011), nos fala que o principal papel do líder-coach é ser um educador/transformador. Ele trabalha com pessoas e faz desse papel sua nova filosofia de relacionamento. Não possibilita as pessoas a livrar de problemas, mas capacita à enfrentá-los e resolvê-los, aprendendo com isso e superando os próprios limites, visando à satisfação de objetivos/aspirações definidos por ambos. Neste contexto, é imprescindível que haja feedback constante, facilitando a compreensão mútua dos valores e a troca de experiências.

Segundo O'Neill (2000), nas ocasiões em que o líder assume o papel de coach, cometem o erro de minimizar seu papel de chefe do funcionário, o que gera confusão na cabeça deste, resultando em um coaching improdutivo por parte do chefe. O executivo que quiser realizar coaching de seus funcionários deverá manter claros seus dois papéis: como chefe, será o patrocinador; como coach, será um agente da mudança. O líder, por exemplo, é quem cobra a obtenção de resultados. O coach auxilia a incrementarem suas habilidades para que consigam atingir os resultados.

De acordo com Porché e Niederes (2002) o líder está empenhado no futuro a ser criado, seja na visão de um país, seja na de uma organização, tem foco maior nos resultados, analisa o desempenho do negócio, antecipa problemas/necessidades, articula estratégias e recursos do negócio, não tem compromisso de assessorar pessoas de forma direta, e quando o faz concentra-se em sua equipe. Já o Coach, seu foco maior está nas pessoas, no futuro de uma pessoa ou um grupo, ajuda a pessoa a analisar seu desempenho, estimula a pessoa a antecipar seus problemas e suas necessidades, ajuda a pessoa a criar, analisar e usar os próprios recursos. Tem compromisso de assessorar pessoas mesmo quando elas não pertencem a sua equipe. E quando o líder assume o papel de coach será, portanto, alguém que

tanto estabelece os objetivos a ser alcançados, quanto ajuda as pessoas a atingirem esses objetivos. A confiança e o respeito passam a ter grande importância.

### 1.6.1 Liderar para motivar

Lidar com os processos motivacionais das pessoas nas organizações é uma tarefa bastante complexa. A motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional, no que diz respeito à produtividade, quanto à saúde organizacional e a satisfação dos trabalhadores.

A base para a liderança é a capacidade de motivar a equipe, aumentar a produtividade e manter o foco no cliente. E para que o líder consiga excelentes resultados, segue abaixo, exemplos que nos mostram algumas maneiras de motivar os colaboradores, conforme o autor Chandler (2008).

1. **Saiba de onde vem à motivação:** É necessário que o líder esteja motivado para conseguir motivar a equipe.
2. **Sintonize antes de ligar:** Saber ouvir. Não achar que é o dono da razão, ouvir quais são as reclamações, sugestões ou até mesmo elogios que o colaborador tem a dizer. Isso irá fazer com que ele se sinta motivado, importante e parte do processo. O colaborador só irá ouvir o seu líder, se o líder for capaz de escutá-lo primeiro.
3. **Dê feedback sempre:** Saiba falar com a equipe sobre os pontos fracos e fortes de forma que venha melhorar o comportamento do colaborador. Dar feedback contínuo é muito importante para que a equipe permaneça motivada.

4. **Obtenha boas ideias de seu pessoal:** Seja aberto as ideias apresentadas pelos colaboradores. Como diz Chandler (2008), nossa habilidade de motivar os outros está diretamente relacionada à qualidade das perguntas que fazemos. Então faça perguntas ao colaborador que estimule e ajude a traçar estratégias e a obter sucesso.
5. **Entenda o que é liderança:** Não necessariamente precisamos nascer com o espírito de liderança. Ela pode ser desenvolvida ao longo de sua vida profissional, basta ter estímulos e empenho. Como diz Chandler (2008), um grande líder pensa como um herói (Quem posso ajudar hoje?), trabalha como um artista (Que mais podemos experimentar?), recusa-se a ser comum (Persiga a excelência, depois a supere); celebre (Mas não aceite crédito algum).
6. **Participe:** O líder não deve esperar sempre ações vindas da empresa. É preciso ter iniciativa, buscar coisas novas, estimular a equipe a participar das decisões, colaborando para uma gestão participativa. Estimular a motivação de todos.
7. **Lidere com entusiasmo:** O líder precisa agir com entusiasmo. A maneira de ser e agir são contagiantes. Se o líder se mostra animado com o projeto, com certeza todos ficarão.
8. **Continue aprendendo:** O bom líder não é aquele que sabe tudo, é aquele que consegue assumir que está em processo de aprendizado. E que todos na equipe têm algo a contribuir. Como diz Chandler (2008), felicidade é crescimento. Somos felizes quando estamos crescendo e nos desenvolvendo. E pessoas felizes são mais motivadas do que pessoas infelizes.
9. **Ouçá seu pessoal:** Ser líder é ouvir toda equipe. Seja atencioso, mostre interesse no assunto abordado. É preciso escutar para conseguir descobrir quais são os objetivos da sua equipe.
10. **Recompense:** Saiba reconhecer os esforços da sua equipe. Recompensar um bom trabalho, não significa somente bônus, existem muitas maneiras de reconhecer um

colaborador pelo bom desempenho, como por exemplo, um simples obrigado pode valer muito.

Todos os itens apresentados acima, se aplicados juntamente com os princípios do coaching, possibilitarão maiores resultados e alto nível de motivação. Como retrata bem Goldsmith (2003), o coaching ajuda os líderes a se tornarem mais eficazes; executivos eficazes criam funcionários mais satisfeitos; funcionários satisfeitos criam clientes mais satisfeitos; clientes satisfeitos criam lucros mais altos.

## 2 DISCUSSÃO

No geral, as organizações possuem um papel muito importante na vida de todos nós, afinal, é nela que passamos a maior parte de nossas vidas. Neste contexto, as pessoas dão algo de si e esperam algo em troca, seja a curto ou a longo prazo. A maneira como este ambiente é moldado e estruturado, influencia na qualidade de vida no trabalho, mais do que isso, influencia no próprio comportamento e nos objetivos pessoais de cada um e, conseqüentemente, afeta o próprio funcionamento da empresa.

Infelizmente, qualidade de vida no trabalho ainda não é prioridade em muitas organizações. De um lado encontramos empresas que não valorizam os programas de QVT, considerando-os desnecessários para a produtividade e competitividade. Possuem dificuldade em mudar o ambiente de trabalho e a forma de gerir seus colaboradores, colocando sempre em primeiro lugar a sua rentabilidade. Do outro lado, observa-se uma movimentação intensa de empresas que buscam novas formas de gerir pessoas. Estão cientes da importância de estimular, reconhecer, promover um ambiente agradável, favorecendo o desenvolvimento intelectual, pessoal e profissional de seus colaboradores. Manter este equilíbrio proporcionará resultados satisfatórios, tanto para a organização, quanto para os colaboradores.

QVT está relacionada com a nossa vida familiar, social e profissional. E o líder precisa estar preparado para tratar tal assunto de forma sistêmica, pois o que é qualidade de vida para um colaborador, não necessariamente será para outro. Neste contexto, muitas empresas sentem grande dificuldade na elaboração e implementação de programas de QVT. Conseguir lidar com essa diversidade e manter o equilíbrio de QVT dentro da organização é um dos grandes desafios atuais dos gestores.

As empresas precisam se adequar ao novo cenário do mercado e uma das formas de se manter competitiva é acompanhar as novas tendências de gestão. Proporcionar qualidade de vida aos colaboradores não é promover ações isoladas, QVT vai além dos Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, Ginástica Laboral, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, Programas de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA e Festa de aniversariantes.

Algumas empresas brasileiras são referência em seus programas de QVT e servem como modelos interessantes sobre alternativas práticas. O laboratório Sabin, por exemplo, realiza uma cerimônia de casamento de seus colaboradores e não evidencia nenhuma política de proibição dos arranjos afetivos na empresa. Ao fazer isso, ele está contribuindo com a satisfação pessoal do trabalhador e abre também uma postura da liderança que deverá acolher esse momento. As experiências demonstram maior alegria com a empresa e podem indicar aumento da satisfação do colaborador.

Cito como exemplo também a empresa em que trabalho, da qual por sigilo não poderei citar o nome. Buscando valorizar o colaborador e sua família, a empresa presentea os colaboradores, cônjuges e filhos nas datas comemorativas, como: dia da mulher, dia das mães, dia dos pais, dia das crianças e natal. Esta prática motiva os colaboradores, pois se sentem especiais, principalmente quando sua família é lembrada.

A revista *Você S/A* destaca as melhores empresas do ano para se trabalhar, as quais não deixaram de investir em pessoas e continuam servindo de modelo para um país que busca crescer independentemente das crises. Para elas, os funcionários querem entender qual parte de seu trabalho contribui para o todo do negócio: isso gera satisfação e motivação. Segundo os especialistas, o segredo para crescer sem perder a identidade é construir valores sólidos e manter uma liderança que possa disseminá-los aos que estão chegando. “Quando uma empresa não consegue sustentar o crescimento é porque a cúpula da pirâmide não estava

alinhada aos valores”, afirma Wagner Teixeira, diretor-geral e sócio da Hoeft - Benhoeft & Teixeira, consultoria especializada em processos de sucessão e continuidade empresarial, de São Paulo, a qual foi destacada na revista VOCÊ S/A de 2012.

Mostrarei abaixo alguns exemplos de estratégia praticada pelas empresas segundo o Guia 2012 da Você S/A, para manter um time satisfeito e um bom clima em tempos de crescimento acelerado dos negócios. O Grupo Boticário, consciente de que a liderança seria a principal responsável pelo sucesso de seu crescimento, reuniu todos os gestores da companhia e pediu que fizessem uma avaliação de quanto os profissionais estavam alinhados aos valores da companhia. A partir do resultado dessa análise, perceberam que precisavam melhorar as reuniões, pois como eram muito frequentes entre os funcionários, precisavam torná-las mais produtivas. A área de recursos humanos começou a orientar os empregados de como aproveitar melhor o tempo nas reuniões. Os resultados com esta ação foi a criação de duas novas marcas.

Outra estratégia do Laboratório Sabin é para cada nova unidade lançada à empresa envia um líder com experiência para que possa ser o disseminador de seus valores. Os “profissionais recém-agregados passam seis meses em integração da cultura da empresa ao lado desse líder”, diz Marly Vidal, superintendente de recursos humanos.

Segundo reportagem na revista Você S/A, muitas empresas costumam marcar local e hora para que seu principal executivo converse com parte dos funcionários. Em alguns casos, ainda é preciso pegar senha para ter uma palavrinha com o chefe, são os chamados cafés da manhã com o Presidente, mas um encontro produtivo do líder com a turma vai muito além de um cafezinho. Como exemplo desta ação, na empresa Nextel não é metáfora dizer que o presidente bate bola com a equipe. Ele joga futebol com os funcionários toda semana e, nas conversas no vestiário, entende melhor como o time vê a empresa. O presidente da FMC se veste de sorveteiro, carnavalesco, papai Noel e coloca em prática a filosofia do “estamos

juntos”. A equipe se diverte, o clima fica mais leve e a produtividade aumenta. O presidente da Águas Guariroba interfere até nas políticas de RH. A líder do Magazine Luiza participa toda segunda-feira de manhã do “Rito comunhão” com os funcionários da sede, em São Paulo. O presidente da Losango passa despercebido na empresa, de tanto que conversa nos corredores em busca de boas ideias.

Os exemplos relatados acima comprovam a ideia deste trabalho e nos mostra que as empresas estão percebendo que aproximar-se de quem está na ponta gera confiança, ajuda a capturar novas ideias, resultando em ganhos de produtividade, melhorando o clima da empresa e gerando QVT. Afinal, ter um líder que o chame pelo nome – para os funcionários das melhores empresas – não tem preço.

Quadro 2: Resumo de alguns modelos interessantes sobre alternativas práticas de QVT.

<b>EMPRESA</b>	<b>AÇÃO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Laboratório Sabin</b>	Arranjos Afetivos	Maior alegria com a empresa
<b>O Boticário</b>	Adequação das reuniões	Criação de duas marcas
<b>Nextel</b>	Presidente joga futebol com os colaboradores	Entende melhor com o time vê a empresa
<b>FMC</b>	Presidente veste-se de sorveteiro, carnavalesco e papai Noel	A equipe se diverte, o clima fica leve e a produtividade aumenta
<b>Magazine Luiza</b>	A líder participa toda semana de uma missa com os colaboradores	Integração
<b>Losango</b>	Presidente passa despercebido na empresa	Boas ideias

Fonte: Revista Você S/A

O modelo apresentado por Walton (1973 apud FERNANDES, 1996), nos mostra que promover qualidade de vida aos colaboradores é o conjunto de todas essas ações citadas acima, entrelaçadas a uma visão macro, ou seja, foco no todo. É promover um bom plano de cargos e salários, ou seja, compensação justa e adequada a todos; desenvolver e incentivar ações inovadoras fomentando o potencial criativo dos colaboradores, fazendo com que, assim, participem das decisões da organização; resgatar os valores humanísticos essenciais para a dignidade humana e para a estrutura organizacional; permitir liberdade de expressão, desenvolvimento pessoal e profissional; promover o bem estar no trabalho possibilitando que o colaborador realize o seu trabalho de forma harmônica, com disposição, alegria, sentindo que é útil, e que o seu trabalho é valorizado.

Nesse sentido, o coaching tem um papel interessante, pois ele contribui para que os líderes e as equipes se transformem, revejam os seus valores e crenças, descubram suas próprias competências, reflitam sobre o seu verdadeiro papel dentro da organização, na vida social e familiar. Ditar regras, focar no passado, no problema e, em coisas negativas deverá se tornar passado. O novo líder-coach consegue manter o clima positivo, foca no futuro, nas ações visionárias e na solução dos problemas. Consegue, também, fazer perguntas desafiadoras extraindo da equipe o real comprometimento. Afinal, os profissionais não querem mais ser gerenciados, mas orientados, treinados e encorajados para o alto desempenho.

Como foi apresentado por vários autores, destacando principalmente Fernandes (1996), onde ela diz que as empresas precisam dar condições aos líderes para gerenciarem o processo voltado para a qualidade, incentivando a criatividade e a inovação, como também, criando uma consciência básica de responsabilidade e de participação por parte dos colaboradores. Concordo com a autora, pois as empresas necessitam de profissionais capacitados em sua gestão. O líder precisa estimular a todo tempo pessoas a obterem melhores

resultados, mas ele também precisa de estímulos para conseguir desenvolver técnicas e ferramentas gerenciais que ajude no comprometimento da alta gestão e, conseqüentemente, dos próprios colaboradores.

Esta discussão é relevante para mostrar que ser líder é muito mais que cobrar produtividade, é na verdade, promovê-la com base em princípios básicos do coaching, como: saber escutar o colaborador. Ouvir um colaborador é muito importante, pois às vezes percebe-se que alguns gestores não dão a devida atenção ao colaborador. Cito como exemplo, situações em que o gestor diz, “vou analisar e darei um retorno”. Porém, este tipo de argumento nada mais é do que um refúgio para aquele momento, pois o retorno nunca chega, desencadeando em desconforto e desmotivação por parte do colaborador. Escutar significa parar o que estiver fazendo, observar as palavras, os gestos, as emoções e internalizar o que se está sendo dito, é olhar nos olhos do colaborador e mostrar que independentemente do que ele esteja falando (se é produtivo ou não) é importante para o líder. É saber indagar, perguntar sobre o assunto abordado pelo colaborador, mostrando interesse. Conseguir interpretar a situação como um líder-coach é coordenar a ação, ou seja, construir um caminho para que o próprio colaborador possa promover o resultado esperado. Com estas atitudes os líderes poderão promover um grande sentimento de felicidade interna nos colaboradores, que poderá ser internalizado por toda equipe, gerando qualidade de vida no trabalho. QVT é compartilhar com os colegas os bons momentos de conversas com o líder.

A partir do desenvolvimento deste trabalho percebeu-se que, dar aos colaboradores oportunidade de expressão e de participação nas decisões é fundamental para a gestão da QVT. É uma forma de reconhecimento da inteligência do colaborador, o que acaba refletindo na qualidade de vida e na produtividade da organização com ganhos para todos.

A parceria entre líder-coach e QVT possibilita a gestão de um ambiente inspirador e motivador, pelo fato de estimularem o espírito empreendedor e criativo dos colaboradores,

promovendo o bem estar de todos. Neste sentido, surgiu a necessidade de apresentar uma relação de ações criada a partir do estudo deste trabalho e que são importantes para demonstrar o caminho a ser seguindo por uma gestão baseada em uma liderança com os princípios do coaching e na busca pela qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, conforme abaixo.

Quadro 3 – Fatores valorizados pelas empresas que relacionam qualidade de vida com liderança

Jornada de trabalho adequada	Quebra de paradigmas
Compensação justa e adequada	Ambiente externo
Autonomia	Lideranças participativas
Relacionamento Interpessoal	Ações para interação das pessoas
Capacidade de escutar e se conectar com o outro	Superação
Participação nas decisões	Desenvolvimento intelectual
Valorização Pessoal	Gestão participativa
Realização Profissional e Pessoal	Potencial criativo
Aprendizagem	Auto- avaliação
Motivação	Liberdade de expressão
Reconhecimento	Autodesenvolvimento

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Observa-se que todas as ações apontadas acima promovem a satisfação no trabalho, o aumento da produtividade e rentabilidade, bem diferente daquele quadro apresentado anteriormente pela Limongi-França, onde nos mostra os riscos que os colaboradores estão sujeitos diante de uma organização sem gestão da qualidade de vida no trabalho.

Saliento mais uma vez que promover esta relação entre liderança e QVT é tratar as pessoas com respeito, saber até onde vai o seu limite e inicia o do outro. É saber que

motivar pessoas é lidar com emoções diferentes, é lidar com uma geração de profissionais que busca por desafios, que são impacientes, que querem resultados imediatos e que precisam de inovação. É tratar as pessoas com carinho todos os dias. É envolver as pessoas nas mudanças, afinal um líder só terá pessoas engajadas quando elas se comprometem. É ter ciência que as pessoas não agem da mesma forma todos os dias, pois estamos constantemente em mudança.

Diante de tudo que foi relatado neste trabalho, podemos dizer que não existe qualidade de vida no trabalho sem uma forte liderança a frente de todos os processos e, será muito mais eficaz se for uma liderança com os princípios de coaching. A relação entre liderança coaching e qualidade de vida no trabalho inspiram, motivam, orientam, ajudam a liberar o potencial criativo, melhoram a qualidade de vida pessoal e profissional, desenvolvem conhecimento, potencializam a motivação, aumentam a autoestima, melhoram a qualidade dos relacionamentos. Enfim, são determinantes para o sucesso da organização e consequentemente para o sucesso de todos os colaboradores. E não basta dizer que em sua organização há esta relação, é preciso mostrar não somente através dos números, mas sim, através do brilho no olhar de cada colaborador por trabalhar em uma organização que o valoriza não como peça chave para a produção, mas como um ser humano que tem sentimentos, que chora, que sofre, que conquista, que realiza, que se alegra e que promove resultados extraordinários.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande desafio deste trabalho foi identificar qual a relação entre o líder-coach e a qualidade de vida no trabalho, tendo como referência o modelo de Walton. O quadro abaixo nos mostra esta relação.

Quadro 4: Relação entre abordagem de Walton de QVT e os princípios da Liderança Coaching.

<b>Modelo de Walton</b>	<b>Princípios do Coaching</b>
Desenvolve e incentiva ações inovadoras fomentando o potencial criativo dos colaboradores	Colaboradores orientados, treinados e encorajados para o alto desempenho
Resgata os valores humanísticos	Reveja os valores e crenças
Liberdade de expressão, desenvolvimento pessoal e profissional	Permite que os colaboradores e líderes descubram suas próprias competências. Reflexão sobre a vida profissional, social e familiar
Promove o bem estar no trabalho	Mantém o clima positivo
Participação nas decisões	Foco no futuro, nas ações visionárias e na solução de problemas
Valorização do trabalho	Comprometimento

Fonte: Elaborado pelo pesquisadora.

Após a análise percebeu-se que em uma organização onde há desmotivação, com certeza os resultados são negativos. Motivação agrega valor à organização. Se o colaborador não estiver bem no seu ambiente de trabalho, as consequências são percebidas a partir do alto índice de doenças ocupacionais, resultados negativos e baixa produtividade que nos confirma tudo o que já foi exposto até o momento. A qualidade de vida no trabalho está sim relacionada

com a forma de liderar as pessoas e a liderança apoiada no processo de coaching é sem dúvida o melhor caminho para o sucesso de todos.

Uma das limitações encontradas para o desenvolvimento deste estudo foi o fato do coaching ainda ser uma ferramenta nova no mercado, pois existem poucos materiais disponíveis para consultas. Além da inexistência destes materiais, ainda existem várias interpretações, como: coaching de negócios, coaching de vida, coaching ontológico e coaching executivo. A maioria dos materiais pesquisados são voltados basicamente para o processo de coaching executivo, o que fez a leitura ser extensiva, complexa e variada, para que a pesquisadora pudesse compreender e chegar as suas próprias opiniões e conclusões.

Para construir a ideia sobre liderança coaching, como é um assunto ainda tratado de forma isolada, foi preciso buscar informações sobre liderança e depois sobre coaching, realizando a junção dos dois para poder realmente interpretar e obter uma conclusão sobre o seu significado.

Sobre a relação entre líder-coach e qualidade de vida no trabalho, não encontrei nenhum livro ou trabalho publicado com este assunto. Apesar que, mesmo analisando separadamente, percebe-se que os conceitos e modelos de QVT tem relações com uma liderança focada no coaching. O coaching passou a ser uma ferramenta fundamental para que os líderes possam alcançar os objetivos esperados pela organização, frente a satisfação e motivação dos colaboradores, respondendo, assim, ao objetivo deste trabalho.

Analisando o material selecionado, foi possível relacionar a minha realidade profissional, através de experiências vividas e relatadas por colegas, com o assunto estudado, o que possibilitou compreender, comparar e visualizar a ideia dos autores em estudo.

Apesar de todas as dificuldades encontradas para a elaboração deste trabalho, valeu apenas construir uma ideia, ou melhor, realizar a junção de três temas muito discutidos em faculdades e organizações: Liderança, coaching e QVT.

Este trabalho será de grande contribuição para os futuros trabalhos a serem realizados sobre este tema, pois possibilitará um ponto de partida para a construção de uma nova ideia, possibilitando uma análise prática, aprimorando assim a nossa literatura e contribuindo para o crescimento e sucesso de nossas organizações e colaboradores.

Abre estudos para mostrar na prática que ter qualidade de vida no trabalho é acima de tudo ter uma liderança focada no coaching, pois juntos fazem o melhor para todos na organização: desenvolvem uma equipe de profissionais competentes; proporcionam mudanças positivas e duradouras através de um ambiente harmônico; proporciona o desenvolvimento de competências comportamentais, psicológicas e emocionais; permite conhecer e atingir o potencial máximo e alcançar as metas, estimulando bons resultados; enfim, conquista competitividade no mercado, ou seja, fazem a diferença.

## REFERÊNCIAS

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível**: Como criar e liderar organizações de Alto Desempenho. Porto Alegre-RS: Bookman,1993.

CHANDLER, Steve; RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar pessoas**: Como grandes líderes conseguem excelentes resultados sem estressar sua equipe. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho**: Como medir para melhorar. 3. ed. Salvador –BA: Casa da qualidade,1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. 4. ed.São Paulo: Editora Gente, 2002.

GOLDSMITH, Marshall; Laurence Lyons; Alyssa Freas. **Coaching**: o exercício da liderança. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

**Guia 2012 Você S/A**: As melhores empresas para você trabalhar. Abril, 2012.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo**. A conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

LIMONGI-FANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUDWING, Antônio Carlos Will. **Fundamentos e práticas de metodologia científica.** Petrópolis – Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

PORCHÉ, Germaine; NIEDERES, Jed. **Coaching: O apoio que faz as pessoas brilharem.** Orientação e treinamento em qualquer situação. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

O'NEILL, Mary Beth. **Coaching Treinando executivos:** Como colocar os líderes frente a frente com seus desafios. São Paulo: Futura, 2000.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de Chefia e Liderança.** São Paulo: Pioneira, 1986.

RODRIGUES, Marcius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

REIS, Homero. **Coaching Ontológico:** A doutrina Fundamental. Brasília: Theasaurus, 2011.