



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO

**A ATUAÇÃO DO LÍDER-COACH EM ACADEMIAS NO DISTRITO
FEDERAL**

CAMILLA PILOTTO MUNIZ COSTA
20800210

PROFESSOR ORIENTADOR:
Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília/DF, 27 de outubro de 2010

CAMILLA PILOTTO MUNIZ COSTA

A ATUAÇÃO DO LÍDER-COACH EM ACADEMIAS NO DISTRITO FEDERAL

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Érika Costa Vieira Gagliardi

Banca examinadora:

Prof.(a):
Orientador

Prof.(a):
Examinador (a)

Prof.(a):
Examinador (a)

Brasília/DF, 27 de outubro de 2010

A ATUAÇÃO DO LÍDER-COACH EM ACADEMIAS NO DISTRITO FEDERAL

Camilla Pilotto Muniz Costa¹

RESUMO

O presente artigo tem como tema a atuação do líder-coach em academias do Distrito Federal e foram abordados, para o desenvolvimento do trabalho, na primeira fase, os principais conceitos de coaching. No segundo momento, identificou-se algumas maneiras de aplicá-lo. Posteriormente, foram apresentadas as principais características do líder-coach e a tendência dos novos líderes. Foi abordada, também, a importância da utilização deste processo e os possíveis benefícios trazidos por ele para o liderado, para o líder e para a organização. Além disso, foi citado um breve histórico da área fitness no Distrito Federal (DF) e, em seguida, a atuação do coaching nessa área. Nesse contexto, buscou-se avaliar os benefícios que o líder-coach pode trazer para os colaboradores e empresas da área fitness no DF. Para isso, foram aplicadas entrevistas com líderes e colaboradores de duas academias no DF e foi possível a extração de importantes informações acerca do tema, ao traçar um comparativo com a referência bibliográfica utilizada. Pode-se concluir com este artigo que o líder-coach favorece o alinhamento dos valores e da visão da empresa com os do próprio colaborador, sem contar com o trabalho individual com cada liderado, procurando conhecer as aspirações, limitações e competências de cada um, a fim de proporcionar motivação e confiança em cada um deles.

Palavras-Chave: líder-coach; coaching; fitness

¹ Aluna do 6º semestre do curso de administração do Centro Universitário de Brasília Uniceub.

1. INTRODUÇÃO:

O tema a ser abordado no presente artigo é - A atuação do líder-coach em academias do Distrito Federal, e visa responder à seguinte questão: como o líder-coach influencia o crescimento profissional do colaborador e auxilia a empresa no alcance de seus objetivos?

Isso se dá pelo fato de academias de ginástica, muitas vezes, serem abertas e geridas somente por profissionais de educação física, que possuem em sua formação uma carga excessivamente técnica, deixando a área de gestão/liderança relegada a segundo plano. Com isso, muitos coordenadores técnicos, os quais exercem cargos de liderança, não conseguem expressá-la de forma cautelosa e significativa. O coaching, nesses casos, vem para auxiliar o coordenador a liderar seus funcionários (profissionais de educação física), motivando-os e acompanhando o trabalho de cada um, alinhando-os com os objetivos da empresa, contribuindo, assim, para o sucesso próprio e da organização.

A administração, de acordo com Silva (2007), é a forma de atingir as metas e os objetivos de uma organização, através de um conjunto de ações de membros da empresa a fim de utilizar os recursos de forma eficiente e eficaz. Ele afirma, ainda, que é necessária a utilização da mesma, sempre que houver pessoas trabalhando juntas em uma organização.

Como o mercado atual está à procura de diferenciais, as empresas tendem a encontrar-se em fase contínua de mudança e aperfeiçoamentos, dando então, nos dias atuais, maior ênfase na qualificação de seus funcionários. Isso se dá pelo fato da necessidade de as organizações investirem na excelência das metas, porém não focando somente nos resultados para a empresa, e sim, no bem estar e na produtividade da equipe como um todo.

Tendo em vista essa vontade de criar bons funcionários, levando em consideração suas características, necessidades, habilidades e paixões, o mercado vem utilizando cada vez mais a técnica de coaching, a qual, segundo Porché e Nieder (2002), visa colaborar para o entusiasmo e dedicação das pessoas no momento de cumprirem seus objetivos.

O presente artigo tem por objetivo avaliar os benefícios que o líder-coach pode trazer para os colaboradores e empresas da área fitness no DF, tendo, então, como objetivos específicos destacar as características do líder-coach, verificar como os colaboradores recebem a influência do coach e realizar entrevistas com os líderes e colaboradores em duas academias no Distrito Federal.

O instrumento utilizado na pesquisa foi a aplicação de entrevistas com os coordenadores técnicos e com alguns professores de duas academias do DF: uma na Asa Norte (Fit Park) e a outra em Sobradinho (Corpo Livre).

Na primeira parte deste artigo, foram apresentados os principais conceitos de coaching, abordando as características do líder-coach e os benefícios que este pode trazer tanto para quem recebe o coaching, como para quem o aplica e para a empresa a qual adota este processo. Em seguida, foram mostrados, também, um breve histórico da área fitness no Distrito Federal e a atuação do coaching nessa área.

A segunda parte do presente trabalho apresentou as análises dos dados das entrevistas aplicadas nas duas empresas analisadas.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente, as empresas vêm se preocupando cada vez mais com o cliente interno (colaborador) para a obtenção de resultados positivos para a empresa. Segundo Souza (2010), essa busca pelas metas e resultados tem papel determinante nas mudanças estratégicas que podem determinar a expansão do negócio. Portanto, o coaching se torna uma ferramenta importante no desenvolvimento da equipe.

Para atingir um nível de coaching satisfatório, foram abordados neste artigo os conceitos de coaching e suas formas de abordagem; as características do próprio líder-coach; os possíveis benefícios que processo traz, tanto para quem o aplica (coach) como para quem o recebe (coachee) e as condições do mercado no qual as empresas aqui estudadas se encontram.

2.1. Conceitos de coaching

A palavra coaching tem origem na língua inglesa e de acordo com Stéfano (2005), tentar criar uma tradução para esse termo em português poderia desmerecer o papel do coach, já que esse trabalho é desempenhado internacionalmente, o que fez com que essa palavra tornasse-se única, não necessitando de explicações para definir a atividade representada por ela.

Além disso, Celestino (2008) complementa a afirmação acima ao mostrar que “Coach, literalmente “técnico” em inglês, é o profissional especializado no processo de desenvolvimento. É o coach que conduz o processo, levando o cliente a refletir, chegar a conclusões, definir ações e, principalmente agir.”

Coaching é encorajar no colaborador, a busca da excelência, através de uma motivação de parceria entre coach e coachee, ao trabalhar os CHA`S (conhecimentos, habilidades e atitudes) do último citado, provando a ele sua capacidade de ir além do que ele imaginaria conseguir atingir (ARAÚJO, 2006).

Assim sendo, Araújo (2006) completa que o termo coaching representa o processo em si, coach significa o profissional que atua no processo, enquanto a denominação coachee refere-se à pessoa que recebe o coaching.

Fazer coaching não é simplesmente administrar, gerenciar ou atuar em um cargo de liderança. Araujo (2006) vai ao encontro da visão de Porché e Niederer (2002), quando fala que liderança consiste em ter um objetivo em mente e selecionar, convocar e induzir pessoas, ou uma equipe a atingirem esse objetivo; gerenciamento é a coordenação de recursos e de pessoal dessa equipe para que sejam atingidas metas a fim de que o objetivo seja alcançado. No entanto, coaching vem a ser um trabalho de motivação, ajudando os funcionários a dedicarem-se ao trabalho através de um entusiasmo próprio no cumprimento de suas tarefas para se atingir o objetivo.

Coaching é “atividade de aconselhamento ao executivo profissional visando orientar e otimizar o desenvolvimento de sua carreira, à luz dos anseios pessoais, aptidões e mapeamento das suas características e necessidades de aprimoramento.” Educar Mais (2005) apud Araújo (2006).

Tendo em vista essa citação, é possível analisar, de acordo com Araújo (2006), que o trabalho de coaching utiliza o aconselhamento, aplicando propostas, sem a necessidade de o coach mandar, e sim, sugerir. A orientação, a qual se resulta em guiar o coachee, mostrando algumas possibilidades, porém, abrindo caminho para que a pessoa escolha a melhor opção para ela; e visa também, a otimização, buscando excelência na realização de tarefas.

2.2. Como realizar o coaching

O coach procura compartilhar suas visões, tanto do mundo, como da empresa, suas opiniões acerca de comportamentos e atitudes, de acordo com o que já vivenciou. Isso ajuda o coachee a espelhar-se em seu líder a fim de distinguir o que é melhor pra si, tanto na vida profissional como na pessoal.

O coach, como afirma O`Neill (2001), deve entregar-se ao coaching, dando o melhor de si e colocando no trabalho, suas características e seus valores, atuando com sua própria criatividade e autenticidade, trabalhando junto com seu liderado, suas paixões e emoções.

Complementando essa citação, Reis (2008) apud Moura (2007) defende a idéia de que: “Somente a aprendizagem emocional é capaz de promover mudanças

atitudinais e de comportamento, imprimindo efetividades nas ações. Pretender formar ou mudar atitudes através de processos puramente cognitivos é ilusório e inconseqüente.”

Contudo, alguns líderes, ao adquirirem a responsabilidade de coach, deixam o papel de chefe ser minimizado, fazendo com que o subordinado não entenda ao certo qual o papel do seu líder, acarretando, então em um coachinhg improdutivo. É necessário que o coach saiba diferenciar o momento de agir como chefe e o de atribuir a ele mesmo o papel de coach (O`NEILL, 2001).

De acordo com O`Neill (2001), um chefe deve, com quaisquer dos seus funcionários, saber quais são as expectativas de cada um deles perante as metas da empresa e ter certeza de que da forma com que ele trabalhará, o colaborador se comprometerá com as mesmas.

Covey (2009) explica que a utilização do coaching vem para fazer com que a própria pessoa entenda como melhorar as competências já existentes nela. O coaching atua em quatro dimensões do ser humano: a mente, onde estão as competências técnicas etc.; o coração, trabalhando relacionamento pessoal e interpessoal; o corpo, trazendo necessidades físicas e materiais; e espiritual, ligada ao reconhecimento do profissional.

2.3. Características do líder-coach

Na administração de qualquer estabelecimento, deve haver uma figura de liderança, a qual, segundo Silva (2007), acontece pela necessidade de uma pessoa influenciar o comportamento de outra ou de um grupo fechado, tanto por motivos particulares como por motivos da própria organização.

Porém, de acordo com o que Fagundes (2007) afirma, as exigências do mundo atual vêm mudando e as organizações buscam por líderes que liderem através do oferecimento de oportunidades aos colaboradores, possibilitando, assim, o desenvolvimento de determinadas competências. Não basta mais, no mercado atual, que o líder seja apenas um gestor gerenciando processos; é necessário muito mais que isso; e o líder coach aparece, então, trazendo uma visão sistêmica da equipe e da

organização como um todo, propondo desafios, fornecendo feedback constante, além de direcionar cada funcionário para os objetivos traçados.

A posição que o líder deve tomar, hoje em dia, segundo Stéfano (2005), é alternada entre coach e professor; onde, no primeiro caso, ele demonstra o melhor aspecto de cada integrante da organização e desenvolve os potenciais de cada um; e no segundo, ele ensina a cada colaborador como utilizar o melhor que há dentro dele.

Atualmente, as empresas estão se igualando cada vez mais e caindo na commodity. Para a organização ser competitiva hoje em dia, de acordo com Stéfano (2005), ela deve esforçar-se para desenvolver líderes, ou seja, líderes desenvolvendo líderes. Para ele, o estilo de liderança mais efetivo para que isto ocorra é com a existência do líder-coach.

Dutra (2010) defende a idéia de que o líder do novo milênio está focado no melhor para a organização e deve saber transferir sua visão aos colaboradores, para que eles inspirem-se e motivem-se cada vez mais; para isso, ele deve possuir o papel de um coach.

De acordo com Pavezi (2010), o coach trabalha prestando serviços para vários clientes e organizações, enquanto o líder-coach se prepara para desenvolver os colaboradores de sua equipe, considerando as necessidades de cada um. O líder-coach se prepara para a tarefa, junto à sua equipe, se valendo da ferramenta coaching, identificando as deficiências da equipe, além das possíveis necessidades e metas a serem alcançadas. Segundo a mesma, ele se diferencia de um simples gerente, pois atribui à equipe uma grande motivação, privilegiando cada profissional.

Pavezi (2010) afirma, ainda, que o coaching parte do princípio que “Todo ser humano tem recursos internos que podem ser acionados. Às vezes a pessoa não consegue acionar sozinha, então quem faz isso é o líder-coach.”

Verifica-se no quadro abaixo, algumas características deste estilo de líder que “sabe que o seu foco é de desenvolvimento de competências pessoais nos integrantes de sua equipe, pois, sem estas, o relacionamento profissional da equipe e, por conseguinte, a sua performance, será afetada”. (STÉFANO, 2005 pg. 36)

Ensina a equipe a pensar como líderes
É um parceiro estratégico
Proporciona situações de aprendizado
Transforma paradigmas
Desenvolve competências técnicas e pessoais nos liderados
Cria qualidade de interação com os liderados
Faz o colaborador se sentir importante
Desafia e oferece apoio e reconhecimento
Oferece feedback
Passa confiança e respeito
Contribui para que a equipe aprenda a pensar em soluções por si mesma
Não muda ninguém, e sim, ajuda a treinar outros comportamentos além dos já existentes
Utiliza o coaching como conversa
Cria reflexões acerca do que realmente motiva cada colaborador
Age com base na autoridade e não no poder

Quadro 1: Características do líder coach

Fonte: Elaborado pela aluna Camilla Pilotto Muniz Costa a partir de Stéfano (2005)

2.4. Importância da utilização do coaching

O mundo está repleto de profissionais qualificados e satisfeitos com suas carreiras. No entanto, existem também, pessoas que, segundo Bender (2009), vivem de maneira frustrada em sua carreira, tendo tornado-se profissionais medíocres e, conseqüentemente, infelizes com o que fazem todos os dias de suas vidas. Isso se dá pelo fato de muitos profissionais não se preocuparem com a administração de sua própria carreira.

Bender (2009) afirma, ainda, que o preço a se pagar por não controlar sua carreira ou por simplesmente deixá-la nas mãos de terceiros, que muitas vezes podem conter objetivos e interesses que vão de encontro ao que o dono da mesma preza, pode ser muito alto.

Contudo, se essa carreira for trabalhada, administrada e bem cuidada pelo próprio profissional com ajuda de um líder bem estruturado e preparado para tal ajuda, o trabalho pode ser muito mais prazeroso e eficaz. É possível observar esse ponto quando Stéfano (2005) diz que o líder-coach deve ter o foco em desenvolver nos seus liderados, as competências necessárias de cada um.

Segundo Araújo (1999), coaching não significa somente um comprometimento com resultados. Além disso, o processo leva em consideração, principalmente, o desenvolvimento e a realização do coachee como um todo, a ser trabalhado e acompanhado. Através deste processo, tanto o coach como o coachee serão beneficiados e possuirão ganhos individuais, pois será recíproca a disponibilidade de oportunidades de aquisição de novas competências.

Somente processos de desenvolvimento os quais trazem ganhos significativos, tanto para o indivíduo como para a empresa, são considerados realmente bons (STÉFANO, 2005).

2.4.1. Benefícios do coaching para o coachee

De acordo com Alvarenga (2010), “o coaching tem se destacado como uma das mais completas soluções para desenvolvimento da liderança – senão a mais completa.” Ele mostra, também, que um dos motivos para que isso seja afirmado é o fato de esse modelo de liderança diminuir a pressão sobre os colaboradores, porque no momento em que o líder respeita seu liderado, as barreiras e as diferenças entre os dois são diminuídas e o potencial dos colaboradores é enfatizado pelos seus pontos positivos.

Portanto, de acordo com Stéfano (2005), para o liderado, o coaching traz benefícios de longo prazo, que no decorrer de sua vida, farão a diferença. O mais evidente é o aumento da auto-estima, pois o líder-coach atribui confiança e o faz desenvolvendo nele, também, o modelo de liderança observado no líder, o que faz com que sua empregabilidade e chances de promoções futuras aumentem, pois no mercado é sempre necessária a atuação de possíveis líderes.

Na visão de Souza (2010), mais um benefício que o coaching traz ao coachee é no momento em que o coach o ajuda a enxergar seus reais objetivos, suas metas e

sonhos concretizados, além de vincular seus principais valores com a carreira, observando e detectando suas mais representativas competências e as que ainda devem ser trabalhadas. Assim, pode-se criar um momento propício para desenvolvê-las.

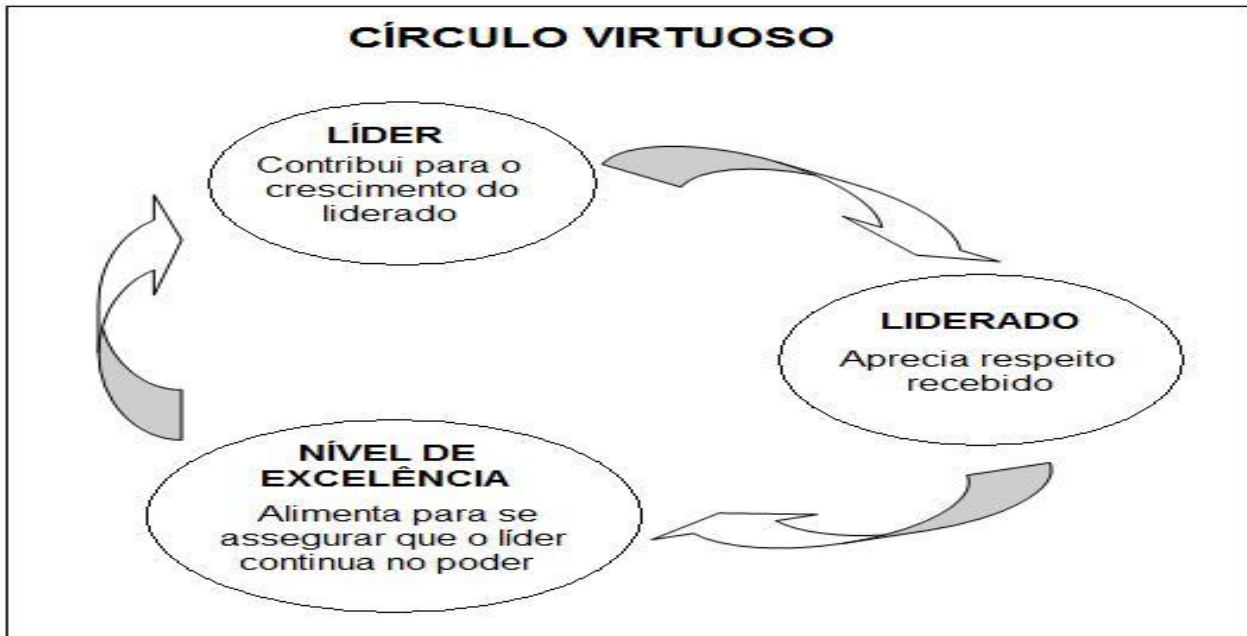
2.4.2. Benefícios do coaching para o coach

Para o coach, também existem alguns benefícios, como é apontado por Alvarenga (2010), que afirma que o coaching diminui a pressão sobre o líder tendo em vista que os modelos de liderança antigos, os quais eram tanto ou mais prejudiciais ao líder do que aos próprios colaboradores, estão sendo substituídos pelo coaching, que vem a contribuir para o aumento da qualidade de vida do líder.

Além disso, para Stéfano (2005, pg. 44):

“O líder-coach, que cria a cultura de aprendizado, contribuindo para que sua equipe desenvolva suas capacidades, vai ter uma equipe mais resiliente, adaptável, confiante, criativa e brilhante. Além disso, vai atrair outros profissionais brilhantes,[...] pois quem tem alto potencial quer um líder que proporcione condições para que este potencial seja explorado.”

Com isso, o coach atrai a admiração e lealdade dos liderados, pois ao contribuir para o desenvolvimento deles, acaba tornando-se modelo para os mesmos. Portanto, a equipe passa a ter, além de um alto nível de motivação, um alto nível, também, de empenho e sucesso, porque é da natureza do ser humano não querer desapontar aqueles que admiramos (STÉFANO, 2005).



Quadro 2: Círculo Virtuoso da liderança
 Fonte: Stéfano, O líder-coach, líderes criando líderes, 2005

2.4.3. Benefícios do coaching para a organização

Segundo Alvarenga (2010), a utilização do coaching na liderança, vem facilitar a atuação dos Recursos Humanos (RH) da empresa. Ele afirma ainda, que:

“Se partirmos do pressuposto que, em toda empresa, em toda organização – qualquer que seja a natureza da organização -, existe sempre um grau de tensão entre os componentes da organização, e que o coaching, como estilo de liderança, contribui para uma diminuição significativa desta tensão, fica fácil de se entender porquê o trabalho do RH se torna imensamente facilitado.”

Além disso, o coaching facilita o gerenciamento avaliativo, focando na qualidade e no desempenho dos colaboradores, além de ajudar na busca por resultados mais satisfatórios, formando e aperfeiçoando as já existentes competências dos funcionários através do fortalecimento da confiança entre coach e coachee (ARAÚJO, 2006).

Souza (2010) enfatiza, ainda, que com o apoio de um coach, os colaboradores da empresa passam a alinhar-se com a missão, visão e valores da organização, por entenderem melhor o propósito da mesma. Com isso, a sinergia dos funcionários é evidenciada, e a equipe consegue trabalhar de uma maneira eficiente, desenvolvendo competências e motivando-se cada vez mais.

2.5. Breve histórico da área de fitness no DF

O mercado de academias no DF está em alta nos dias atuais. As pessoas buscam, cada vez mais, uma boa qualidade de vida, vinculada à saúde, um corpo atraente, além da socialização adquirida no mundo fitness.

Segundo Amorim (2010):

“Cerca de 300 mil pessoas — 11% da população do Distrito Federal — estão matriculadas em academias, estabelecimentos que não param de se proliferar. Contam-se mais de 600 delas em todas as regiões administrativas, número quatro vezes maior do que há 15 anos. [...] O mercado candango avançou tanto e de maneira tão rápida que assusta os próprios empresários.”

Para se sustentarem nesse mercado Fitness que vem crescendo tanto e surgindo, inclusive, um receio quanto à possível saturação do mercado, as academias do DF e do Brasil, em geral, estão investindo cada vez mais em retenção de clientes através do relacionamento com professores, agregando valor ao serviço oferecido.

» Empresários otimistas

Confira os principais resultados da pesquisa que ouviu 80 empresários dos segmentos de academia, suplementos alimentares e materiais esportivos

Análise do número de vendas/matriculas na comparação com os últimos dois anos

Aumentou	63,75%
Igual	27,50%
Diminuiu	8,75%

Expectativa de aumento no número de vendas/matriculas para este ano

Lojas de suplementos alimentares	23,75%
Academias	15,69%
Materiais esportivos	13,21%
Média total	16,44%

Motivos que explicam o crescimento

Procura por boa forma e saúde	60,78%
Investimento em divulgação	21,57%
Qualidade no atendimento	7,84%
Aumento do espaço físico da academia/loja	7,84%
Aumento do poder aquisitivo da população	1,96%

Fonte: Instituto Fecomércio

Quadro 3: Empresários otimistas
Fonte: Site do Correio Braziliense, 2010.

2.6. O coaching na área fitness

Apesar de as academias estarem crescendo no mundo todo, os consumidores também estão ficando cada vez mais exigentes e, em consequência, é preciso investir em pessoas, principalmente pelo motivo de que nesse mercado, o foco é o ser humano.

A revista Fitness Brasil (2010) mostra em uma matéria, a importância do relacionamento em academias e afirma que saber se relacionar bem pode impulsionar carreiras mais facilmente que outros fatores. Além disso, defende, também, a ideia de que nos dias atuais, não se busca mais somente competências técnicas; é necessário, para atender bem aos clientes e satisfazê-los, que haja o desenvolvimento de habilidades comportamentais, criatividade, equilíbrio emocional, dentre outras competências pessoais a serem desenvolvidas nos colaboradores.

Não basta que os funcionários saibam tudo sobre a parte técnica, nem mesmo que a academia possua os mais modernos aparelhos: é necessário, também, que os professores saibam se relacionar com os clientes, que desenvolvam as habilidades necessárias para criarem um vínculo com seus alunos e que estejam motivados para assim fazê-lo.

Souza (2010) afirma que é um desafio atual e necessário, formar líderes capazes de fazer coaching, a fim de saber as competências que cada funcionário necessita desenvolver para o sucesso da empresa. Souza (2010) ainda considera que:

“Devemos considerar que num processo de planejamento de metas, muitas empresas se dedicam a entender as oportunidades, barreiras de entrada, atividades da concorrência, capacidade de produção, entre outras, para poderem traçar as metas do período futuro; contudo, se esquecem de diagnosticar em que aspecto as pessoas precisam ser treinadas para que consigam realizar tais metas.”

Muitas academias de ginástica no mercado atual, tendem a pensar dessa maneira ao preocuparem-se muito com números, concorrência, ameaças e oportunidades, esquecendo-se de levar em conta, o próprio cliente interno, analisando seus pontos fortes e fracos.

O líder-coach se insere nesse cenário, desenvolvendo profissionais motivados, confiantes e capazes de relacionar-se com clientes de maneira a retê-los na

organização, além do aprimoramento da qualidade técnica do trabalho e da obtenção de um bom relacionamento, tudo isso originado na motivação do professor.

3. MÉTODO

O método utilizado no presente artigo foi de uma pesquisa exploratória qualitativa, baseando-se em pesquisas bibliográficas e entrevistas individuais semi-estruturadas. A pesquisa foi realizada em duas academias do Distrito Federal: Fit Park e Corpo Livre.

A primeira empresa localiza-se na Asa Norte, tem como público alvo as classes A e B e um público estimado de 900 clientes. Ela conta com um líder de 30 anos de idade, tendo sido professor desta academia desde que a mesma foi inaugurada (março de 2009) vindo a se tornar coordenador da mesma em julho de 2010. A organização conta com um universo de 20 professores, tendo como amostra correspondente, 12 professores respondentes. A média de idade dos mesmos é de 25 anos e somente $\frac{1}{3}$ não atua na academia, desde o momento da inauguração da empresa, totalizando, nesses 4 profissionais, a média de 7 meses de casa.

A segunda empresa encontra-se em Sobradinho – DF, tendo como público alvo as classes C e D, com abertura para a classe B e um público estimado de 550 alunos. Ela conta com um líder de 24 anos de idade, tendo sido estagiário desta mesma empresa nos anos de 2006 a 2007, assumindo, então, o cargo de coordenador, em maio de 2010. A organização conta com um universo de 9 professores e uma amostra correspondente de 8 professores respondentes. A média de idade dos mesmos é de 27 anos e somente $\frac{1}{4}$ atua a menos de um ano na empresa.

O instrumento utilizado neste trabalho foi a entrevista. Foram formuladas duas entrevistas: uma direcionada aos líderes e outra, aos colaboradores (professores). Ambas foram criadas à luz da teoria de Stéfano (2005), tendo sido traçadas as principais características do líder-coach e sua aplicação na prática, a fim de avaliar os líderes entrevistados e como seus subordinados reconhecem tais características.

A entrevista dos colaboradores foi aplicada na Fit Park durante os dias 06, 07 e 08 de outubro de 2010 e na Corpo Livre, nos dias 08 e 11 de outubro de 2010, entre os

intervalos de aulas e/ou treinos de cada professor e cada um deles demorou de 10 a 15 minutos para responder todas as questões.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Apresentação e análise da entrevista com os líderes

A apresentação dos dados coletados nas entrevistas aplicadas nos dois líderes foi em forma de tabela, com respostas fechadas. Porém, em seguida, na análise, foram abordadas as explicações dadas por cada um deles para cada uma das respostas.

Número da questão	Fit Park	Corpo Livre
Questão 1 (Incentivo ao desenvolvimento profissional)	Sim	Sim
Questão 2 (Abordagem na mudança de atitudes)	Individual e coletiva	Individual
Questão 3 (Fornecimento de feedback)	Sim	Sim
Questão 4 (Criação de desafios para a equipe)	Sim	Sim
Questão 5 (Saber o que motiva cada colaborador)	Sim	Sim
Questão 6 (Confiança entre líder e colaborador)	Sim	Sim
Questão 7 (Capacitação para funcionários)	Sim	Sim

Tabela 1: Questão da entrevista dos líderes das academias Fit Park e Corpo Livre
Fonte: Elaborado pela aluna Camilla Pilotto Muniz Costa a partir dos dados coletados

Observa-se na questão 1 que o líder da academia Fit Park citou o desenvolvimento profissional dos colaboradores, principalmente, através dos feedbacks; já, o líder da academia Corpo Livre citou a resolução de problemas em conjunto, delegação de funções, criação de desafios e incentivos de cursos.

Na academia Fit Park, o coordenador costuma conversar individualmente com cada colaborador, na necessidade de mudança de atitude/comportamento individual. Quando o ocorrido afeta toda a equipe, o caso é exposto a todos, sem comprometer o envolvido, tomando a situação como exemplo e não a pessoa. Na academia Corpo Livre, o coordenador destacou três passos principais em sua abordagem: o diagnóstico seguido de uma reflexão do comportamento, feito pelo próprio funcionário; depois,

juntamente com o colaborador, tenta-se entender o porquê da atitude e para finalizar, é traçado um acordo, deixando claro que haverá cobrança do acordado. Isso é mostrado na questão 2.

Na questão 3, houve unanimidade nas respostas dos dois líderes; destacaram que o feedback serve tanto para ações positivas como para negativas, sendo realizados no dia-a-dia, sempre que necessário.

Os dois coordenadores costumam criar desafios para a equipe, o que vem evidenciado na questão 4, ao responderem que delegam funções para os professores no momento de tomar atitudes que influenciarão a todos da equipe. Posteriormente, tais atitudes são avaliadas.

O principal ponto destacado pelos dois coordenadores na questão 5, que trata do conhecimento sobre o que motiva cada colaborador, foi um constante contato com os funcionários, havendo nesse contato, uma conversa aberta e franca para identificar os fatores motivacionais de cada professor.

A confiança entre os coordenadores entrevistados e seus liderados foi tratada, na questão 6, como o principal fator para o sucesso da relação e do desenvolvimento da empresa.

Na questão 7, o líder da academia Fit Park sugere a capacitação através de cursos, oferecendo parte do pagamento para incentivar os colaboradores, deixando-os, no entanto, livres para escolherem que cursos desejam fazer para a sua carreira. O líder da academia Corpo Livre instiga os colaboradores a traçarem metas e objetivos pessoais e profissionais, ajudando-os a criar mecanismos avaliativos para o alcance de tais metas.

4.2. Apresentação e análise da entrevista com os colaboradores da academia Fit Park

A apresentação dos dados coletados nas entrevistas aplicadas aos colaboradores da Academia Fit Park foi feita através de uma tabela para as respostas fechadas e de gráficos para as abertas, seguida da análise de cada questão.

Número da questão	SIM (%)	NÃO (%)	ÀS VEZES(%)
Questão 1 (Motivação para aperfeiçoamento)	91,66	8,34	0
Questão 4 (Recebimento de feedback)	100	0	0
Questão 5 (Participação na tomada de decisão)	100	0	0
Questão 6 (Recebimento de motivação)	100	0	0
Questão 7 (Confiança e valorização)	100	0	0

Tabela 2: Questões 1, 4, 5, 6 e 7 da entrevista dos colaboradores da Fit Park
 Fonte: Elaborado pela aluna Camilla Pilotto Muniz Costa a partir dos dados coletados

Na Fit Park Academia, analisando as questões da tabela 2 acima, constata-se que somente um entrevistado ainda não teve oportunidade de observar tal motivação questionada na questão 1. Dentre os que responderam sim, o item motivacional mais citado foi o incentivo a cursos de capacitação, onde o líder disponibiliza 50% no pagamento de tais cursos.

Na questão 4, onde todos os entrevistados responderam positivamente, as ações mais comentadas foram a identificação de atitudes a serem melhoradas e pontos positivos exaltados, sendo, o feedback, constante.

Dentre os 100% de respostas positivas da questão 5, é possível destacar que os entrevistados citaram principalmente as tomadas de decisão específicas de sua área de atuação, onde o líder leva em consideração a opinião do grupo antes de tomar suas decisões.

Todos os entrevistados responderam sim à questão 6, sendo os elogios e a possibilidade de crescimento na empresa, os métodos mais motivacionais empregados pelo líder.

Foi observado na questão 7, que os professores responderam sim em ambas as perguntas, principalmente pela proximidade e autonomia que desfrutaram com o líder.



Gráfico 1: Questão 2 da entrevista dos colaboradores da Fit Park
 Fonte: Elaborado pela aluna Camilla Pilotto Muniz Costa a partir dos dados coletados

No gráfico 1, percebe-se que a grande maioria recebe a comunicação de metas por meio de reuniões. No entanto, um entrevistado afirmou não ser comunicado das metas.

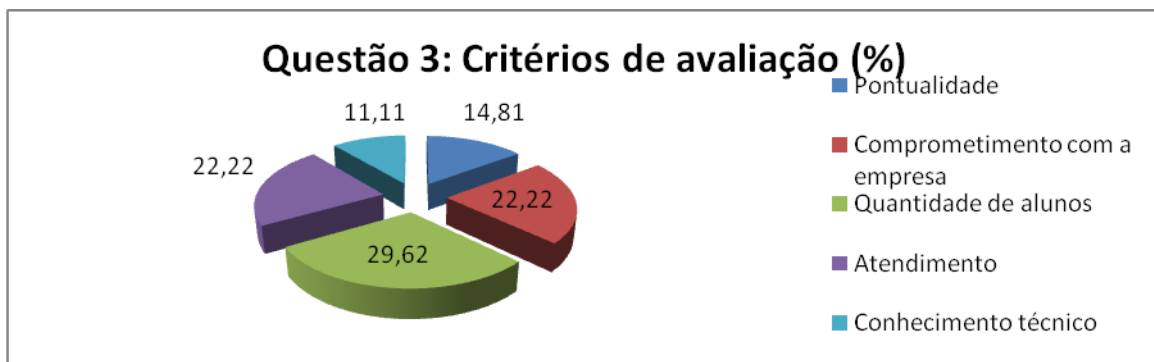


Gráfico 2: Questão 3 da entrevista dos colaboradores da Fit Park
 Fonte: Elaborado pela aluna Camilla Pilotto Muniz Costa a partir dos dados coletados

O gráfico 2 apresenta os cinco critérios pelos quais os entrevistados julgam ser avaliados e mostra que os fatores mais levados em consideração são: a quantidade de alunos a reterem nas aulas e em reestruturações de treinos; o atendimento, no qual é levado em consideração o carisma do professor e a satisfação do cliente, por exemplo; e o comprometimento com a empresa, como demonstração de pró-atividade e participação em reuniões.

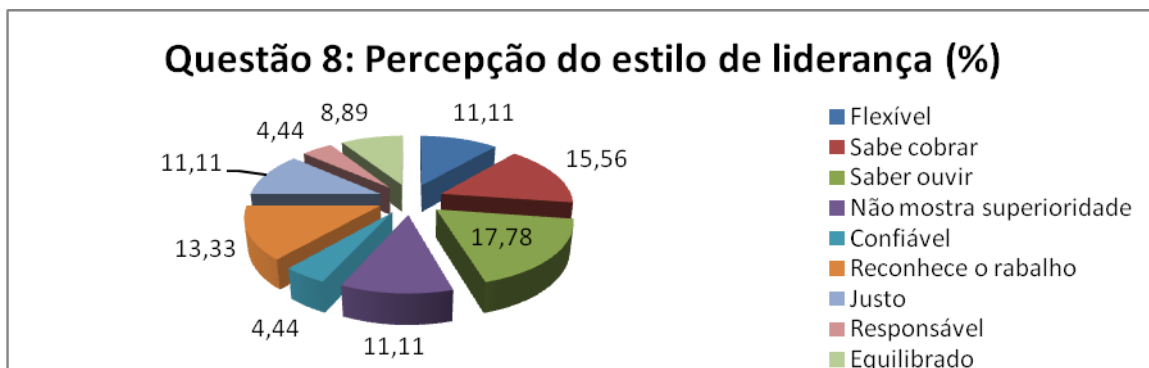


Gráfico 3: Questão 4 da entrevista dos colaboradores da Fit Park

Fonte: Elaborado pela aluna Camilla Pilotto Muniz Costa a partir dos dados coletados

A percepção dos entrevistados quanto ao estilo de liderança de seu coordenador é representada no gráfico 3, que apresenta as características destacadas, onde observa-se maior ênfase em saber ouvir, saber cobrar e reconhecer o trabalho dos colaboradores.

4.3. Apresentação e análise da entrevista com os colaboradores da academia Corpo Livre

A apresentação dos dados coletados nas entrevistas aplicadas aos colaboradores da Academia Corpo Livre foi feita através de uma tabela para as respostas fechadas e de gráficos para as abertas, seguida da análise de cada questão.

Número da questão	SIM (%)	NÃO (%)	ÀS VEZES (%)
Questão 1 (Motivação para aperfeiçoamento)	100	0	0
Questão 4 (Recebimento de feedback)	88,88	0	11,11
Questão 5 (Participação na tomada de decisão)	100*	0	0
Questão 6 (Recebimento de motivação)	100	0	0
Questão 7 (Confiança e valorização)	100	0	0

Tabela 3: Questões 1, 4, 5, 6 e 7 da entrevista dos colaboradores da Corpo Livre

Fonte: Elaborado pela aluna Camilla Pilotto Muniz Costa a partir dos dados coletados

Por conseguinte, na Academia Corpo Livre, 100% dos colaboradores afirmam, na questão 1, receberem motivação para aperfeiçoamento em atividades profissionais. Isso vem ilustrado na entrevista em forma de incentivos a cursos, indicação de livros, e conversas com cada professor, a fim de dar e obter sugestões para as aulas, além de palestras ministradas pelo próprio coordenador.

Na questão 4, somente um entrevistado afirmou não receber feedback com frequência, porém, os demais professores afirmam que as ações tomadas pelo líder são de grande abertura para conversa, colocando em pauta, primeiramente, os pontos positivos e após isso, as críticas, porém, sutis e construtivas.

Um entrevistado se absteve da resposta na questão 5 porque trabalha na organização há menos de um mês*. No entanto, os colaboradores respondentes participam de tomadas de decisão específicas de sua área de atuação, onde o líder leva em consideração a opinião do grupo antes de tomar suas decisões.

Todos os entrevistados responderam sim na questão 6, principalmente por meio de incentivo, elogios, reconhecimento e alertas sem necessidade de reprimendas.

Observa-se, também, que na questão 7, todos os colaboradores dão uma resposta afirmativa, havendo portas abertas, sem medo ou preocupação de retaliação.

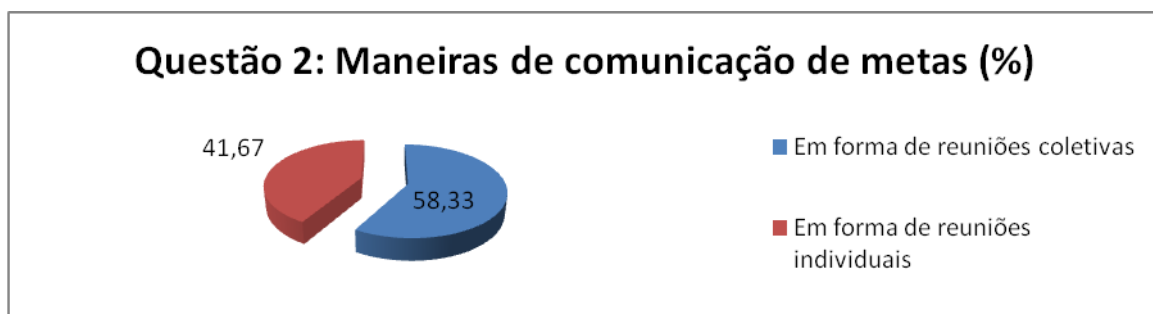


Gráfico 4: Questão 2 da entrevista dos colaboradores da Corpo Livre
Fonte: Elaborado pela aluna Camilla Pilotto Muniz Costa a partir dos dados coletados

Todos os entrevistados afirmam ser comunicados sobre as metas através de reuniões, tanto coletivas quanto individuais.

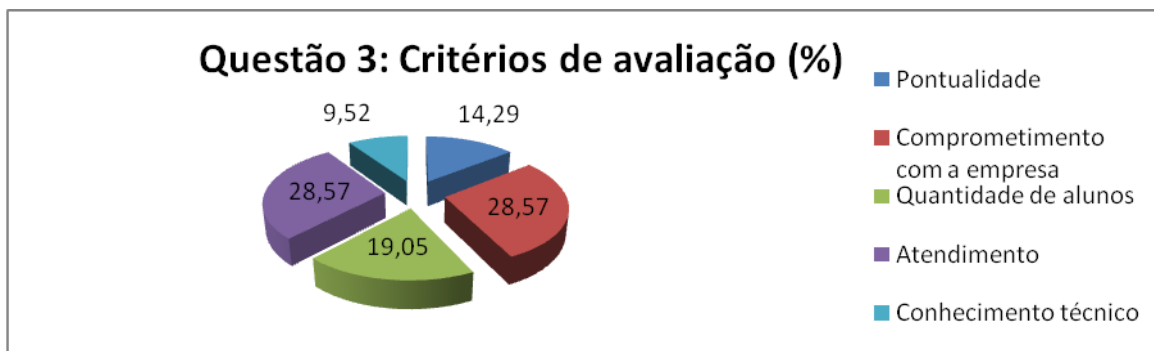


Gráfico 5: Questão 3 da entrevista dos colaboradores da Corpo Livre
 Fonte: Elaborado pela aluna Camilla Pilotto Muniz Costa a partir dos dados coletados

Através da questão 3, é possível verificar que dentre os 5 critérios considerados pelos colaboradores, os mais importantes são: o comprometimento com a empresa, mostrando atenção a detalhes, interesse e disponibilidade para ajudar; a quantidade de alunos a reterem nas aulas e em reestruturação de treinos; e o atendimento, sendo avaliados respeito com o aluno, a disciplina e a comunicação, dentre outros.

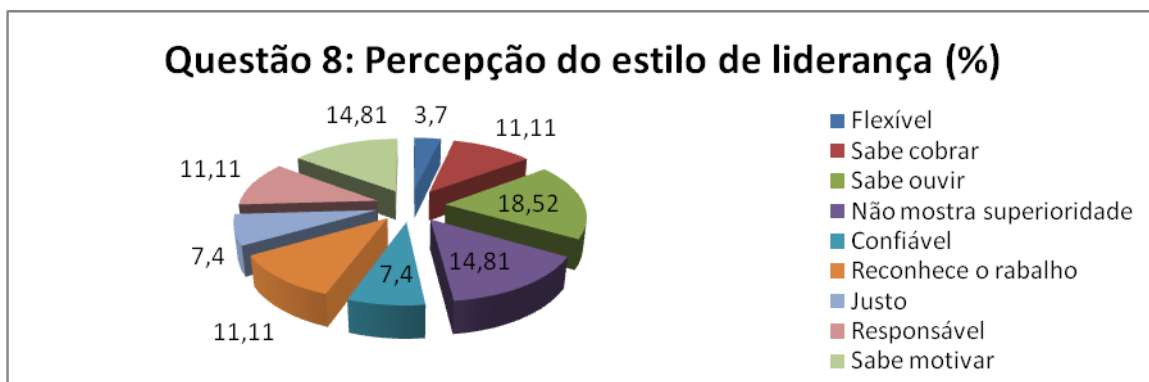


Gráfico 6: Questão 4 da entrevista dos colaboradores da Corpo Livre
 Fonte: Elaborado pela aluna Camilla Pilotto Muniz Costa a partir dos dados coletados

A percepção dos entrevistados quanto ao estilo de liderança de seu coordenador vem representada do gráfico 6, que apresenta as características destacadas, onde observa-se maior ênfase em: saber ouvir, saber motivar e não mostrar superioridade.

4.4. Análise dos resultados

Traçando um comparativo entre os colaboradores das organizações, identifica-se grande semelhança entre o reconhecimento dos estilos de liderança dos dois líderes, pela parte de seus liderados, por incentivarem os cursos de capacitação no desenvolvimento profissional dos colaboradores, que, como Souza (2010) afirma, é importante, que após detectados os pontos a serem trabalhados, os mesmo deverão ser desenvolvidos. Além disso, por transmitirem regularmente, as metas, por meio de reuniões, tanto individuais como coletivas. Evidencia-se que os critérios avaliativos dos líderes, considerados pelos próprios colaboradores, são os mesmos, tanto na Fit Park como na Corpo Livre, sendo destacados nas duas, o comprometimento com a empresa, o atendimento e a quantidade de alunos por professor.

Para que os colaboradores sintam-se confortáveis na empresa e motivados para atingirem as metas, os dois líderes seguem a teoria de Stéfano (2005), que afirma que o coachee deve perceber que esse processo não está sendo aplicado somente para os benefícios da empresa, mas para o liderado, também, tanto profissional como pessoalmente.

Em relação ao recebimento de feedbacks, a totalidade dos colaboradores da academia Fit Park, afirmam recebê-lo constantemente, enquanto na academia Corpo Livre, um colaborador diz não recebê-los com frequência. Quanto à forma do recebimento, a divergência entre as duas empresas se dá pelo fato de que na academia Corpo Livre, os pontos positivos são destacados primeiro, seguido dos pontos a serem melhorados. Na academia Fit Park, não ficou claro a ordem em que o feedback é transmitido, porém, foi bastante salientado o fato de ocorrerem críticas construtivas e elogios.

No entanto, fica nítido, em ambas as organizações, que os funcionários sentem uma grande abertura de seus líderes para comunicação do feedback. Isso pode trazer novas alternativas de comportamento para uma constante melhora do trabalho realizado pelo coachee. (STÉFANO, 2005) Corroborando com essa ideia, Fagundes (2010) mostra que através do feedback, tanto positivo quanto negativo, feito constantemente, obtém-se maior produtividade da equipe.

Nas duas empresas, foi constatada grande participação dos colaboradores no momento de tomada de decisões específicas da área de atuação de cada professor. Segundo Stéfano (2005 pg. 27), “No momento decisivo, é o atleta, não o técnico quem vai ganhar o jogo.” Em seguida, ele explica que esse atleta, ao qual se refere ao coachee, deve aprender a se portar como líder e não somente obedecer, para que consiga tomar as decisões necessárias. Os dois líderes estudados atuam dessa forma, fazendo seus liderados sentirem-se capazes de tomar decisões dentro da empresa e em suas próprias vidas pessoais.

A totalidade dos entrevistados, em ambas as empresas, afirma receber motivação com frequência. Os pontos de divergência referem-se à constatação de que na academia Fit Park, um dos fatores motivacionais é a possibilidade de crescimento dentro da empresa, enquanto que, na academia Corpo Livre, destaca-se o fato do líder passar alertas como item motivacional, sem a necessidade de repreensões. Verifica-se que os dois coordenadores vão ao encontro do pensamento de Fagundes (2010), que diz ser, o reconhecimento vindo do líder, muito necessário, pois o bom líder motiva seus funcionários, reconhecendo seus esforços.

Com base em todas as respostas afirmativas em relação à confiança, observou-se que na academia Fit Park os colaboradores destacaram a proximidade e autonomia como uma forma de confiança para com o líder. Entretanto, na academia Corpo Livre, evidencia-se tal fato pela afirmação de não haver medo de retaliação vinda do líder. Desta forma, Santiago (2010) afirma que o comprometimento do líder-coach deve abranger todos os aspectos do liderado como pessoa e não só no âmbito profissional, visando somente resultados. Essa postura de preocupação com a pessoa como um todo, aumenta o nível de confiança do liderado para com o líder. Portanto, a totalidade dos funcionários sente-se valorizada pelos respectivos coordenadores.

Apesar de a última questão ser uma pergunta aberta, sem opções pré-determinadas, as características mencionadas pelos colaboradores das duas organizações, foram praticamente as mesmas para cada líder. O que chamou a atenção, além desse fato, foi o grande número de características apresentadas pelos colaboradores. Em ambas as empresas, foram destacadas nove características e em todas as entrevistas, não foi citado nenhum ponto negativo relativo ao estilo de

liderança dos líderes. As características mais citadas dos líderes, como “saber ouvir”, “saber cobrar”, “não mostrar superioridade”, “reconhecer o trabalho” e “saber motivar”, estão evidenciadas no quadro 1, o qual mostra as principais características do líder-coach.

Confrontando as entrevistas realizadas aos líderes e aos colaboradores, constatou-se que as ações implementadas e as atitudes tomadas pelos líderes são reconhecidas pelos colaboradores. Isso se dá pelo fato de que todas as atitudes tomadas pela coordenação avaliadas pelas entrevistas, são reconhecidas pelos funcionários como verdadeiras e benéficas para seu crescimento profissional, além de contribuir para o sucesso da empresa.

Outro fator coincidente é que ambos os líderes já atuaram em cargos como os das pessoas as quais lideram hoje, na própria empresa. Pelo fato dos mesmos já terem passado pelas mesmas dificuldades que os colaboradores passam, ocorre uma maior facilidade no relacionamento líder-liderado. Além disso, existe uma motivação a mais para os colaboradores, sabendo que um dia, poderão ocupar a posição que o líder ocupa hoje.

Os líderes avaliados seguem o mesmo pensamento de Stéfano (2005), o qual afirma que a liderança de sucesso decorre do fato de que líderes devem criar líderes. Concluiu-se, também, que os dois líderes avaliados exercem o papel de líder coach, pois eles vêm influenciar positivamente o desenvolvimento de todos (colaborador, empresa e a si próprio).

Os líderes avaliados promovem um maior comprometimento dos subordinados com sua própria carreira e, conseqüentemente, com o sucesso da empresa. Tal fato ocorre, de acordo com Souza (2010), porque com o apoio de um líder-coach, os funcionários conseguem entender melhor o propósito da organização e trabalham mais eficientemente, uma vez que passam a alinhar-se com a missão, valores e visão da mesma.

Ficou notório o sucesso na atuação dos líderes aqui entrevistados, uma vez que suas atitudes vão ao encontro do que afirma Souza (2010), identificando o estágio profissional que cada subordinado se encontra, sabendo fornecer feedback, sem que

isto seja um conselho, trazendo inspiração aos liderados na hora exercer suas funções, além de saber desenvolver líderes.

É possível perceber, então, que como Stéfano (2005) afirma, o processo de coaching vem, com a globalização, para tornar a empresa mais competitiva, a fim de criar colaboradores com alto nível de excelência, em vez de funcionários que apenas obedecem. O líder-coach ajuda a estimular os liderados e cria equipes mais motivadas, eficazes e produtivas.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo buscou analisar como o líder-coach influencia o crescimento profissional do colaborador dentro das empresas. Foram abordadas as características do líder-coach, as formas como ele aplica o processo de coaching, os benefícios do coaching tanto para o líder, como para o colaborador e para a própria empresa.

O problema deste trabalho foi respondido em sua totalidade. Isso ocorreu uma vez que houve a constatação de, como a literatura sugere, os líderes utilizarem-se de várias ferramentas do processo de coaching, como por exemplo: o feedback constante, a confiança de seus liderados, o incentivo à capacitação profissional e pessoal, a delegação de responsabilidade em tomadas de decisão, o reconhecimento da importância do colaborador, fazendo com que ele se sinta parte da equipe. Através disso, o liderado identifica seus pontos fracos, sente-se motivado e tem um aumento na auto-estima, colaborando para o seu crescimento profissional.

Ficou claro nas pesquisas realizadas nas duas academias, que a atuação do líder-coach promove um maior comprometimento entre liderado-empresa, facilitando, através dos pontos citados acima, a obtenção das metas, alcançando o sucesso próprio e, conseqüentemente, o da empresa. Isso faz com que haja o alinhamento dos valores e visão da organização com os do próprio colaborador, o que facilita que os objetivos da empresa sejam alcançados.

O modelo de liderança mudou drasticamente com o passar dos tempos. O líder deixou de utilizar o autoritarismo e passou a utilizar a autoridade, utilizando-se da

confiança mútua, do reconhecimento e respeito, fazendo com que as avaliações sejam sempre justas.

Devido a esta mudança no modelo de liderança, cada vez mais, o coaching vem se mostrando como uma ferramenta indispensável na gestão de qualquer tipo de empresa. O líder-coach alinha o pensamento dos liderados com o da empresa, trabalha individualmente com cada membro da equipe, procurando conhecer suas aspirações, limitações e competências.

Foi possível compreender que as atitudes do líder-coach são assimiladas por seus liderados e valorizadas perante os modelos de liderança exercidos antigamente.

Atualmente, apesar de haver inúmeras pesquisas acerca de coaching e dos benefícios trazidos pelo mesmo, os estudos voltados para o mercado fitness ainda são escassos. Este trabalho vem para suprir tal lacuna, podendo contribuir com a implementação do líder coach em empresas do setor que ainda não o utilizam.

Os objetivos deste artigo foram alcançados, salvo melhor juízo, uma vez que pôde-se comprovar a eficácia da aplicação dos conceitos aqui contidos e os benefícios alcançados pelos participantes da pesquisa.

Porém, é possível destacar algumas limitações para o artigo, como o curto prazo de tempo; o fato de a pesquisa ter analisado apenas duas empresas; a dificuldade de conciliar os horários dos professores, tendo sido necessária a aplicação da entrevista no intervalo de aulas e em vários dias. Além disso, existe a escassez de referências bibliográficas sobre a atuação do líder-coach na área fitness, não havendo uma boa sistematização acadêmica dos modelos; e a utilização de apenas um modelo para essa pesquisa.

Sugere-se, portanto, novas pesquisas acerca desse tema, em mais academias no DF. Isso pode possibilitar o acesso a maior número de dados, fazendo com que os novos estudos corroborem com a eficiência apresentada por esse novo modelo de gestão, a fim de que a atuação do líder-coach seja cada vez mais utilizada em empresas do mercado fitness. É sugerido, também, que haja novos estudos com a utilização de outros modelos de líder-coach, para que a área de pesquisa enriqueça e essas pesquisas possam servir de base para novos estudos.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Tadeu. **Não basta ser líder: tem que ser coach!** Disponível em: <http://www.abts.org.br/material/arquivos/artigos/coach_lider.pdf>. Acesso em: 4 out. 2010.
- AMORIM, Diego. **Malhação em alta em Brasília.** Disponível em: <<http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/182/2010/08/22/cidades,i=209120/MA LHACAO+EM+ALTA+EM+BRASILIA.shtml>>. Acesso em: 23 set. 2010.
- ARAÚJO, Anne. **Coaching: um parceiro para o seu sucesso.** 9.ed. São Paulo: Gente, 1999.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas, estratégias e integração organizacional.** Atlas, 2006.
- BENDER, Arthur. **Personal Branding, Construindo sua marca pessoal.** São Paulo: Integrare, 2009.
- CELESTINO, Silvio. **O executivo e o coaching em Marketing pessoal.** Disponível em: <<http://site.suamente.com.br/o-executivo-e-o-coaching-em-marketing-pessoal/>>. Acesso em: 1 out. 2010.
- COVEY, Franklin. **Gestão eficaz.** Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=xlJKZFRIT0I>>. Acesso em: 5 out. 2010.
- DUTRA, Eliana. **Coach? Que líder é este?** Disponível em: <http://pro-fit-rh.com.br/artigos/ar2_coachquelidera.html>. Acesso em: 4 out. 2010.
- FAGUNDES, Roberta Portela Alves. **Líder coach: quais seus segredos para motivar sua equipe?** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4906/lider-coach-quais-seus-segredos-para-motivar-sua-equipe.html>>. Acesso em: 29 set. 2010.
- MOURA, Dayane Salomé Gomes de. **Coaching como ferramenta gerencial.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação), 2007.
- O`NEILL, Mary Beth. **Coaching, treinando executivos.** São Paulo: Futura, 2001.
- PAVEZI, Maria Josefina. **Gestão eficaz – líder-coach.** Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=V3jxHkm2mw&feature=related>>. Acesso em: 5 out. 2010.
- PORCHÉ, Germaine e Niederer, Jed. **Coaching, o apoio que faz as pessoas brilharem.** Campus, 2002.
- REVISTA FITNESS BRASIL. **Construir uma rede de relacionamentos através da corrida?** Disponível em:

<http://www.fitnessbrasil.com.br/novo_site/news_detalhe.asp?Id=906>. Acesso em: 4 out. 2010.

SANTIAGO, Fabiana. **Programa de coaching**. Disponível em: <<http://www.fabianasantiago.com.br/programa-de-coaching>>. Acesso em: 3 set. 2010.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education, 2007.

SOUZA, Flávio. **O que é coaching?** Disponível em: <http://www.mvconsultoria.com.br/ler_revista.php?codigo=106&estacao=Outono>. Acesso em: 1 out. 2010.

SOUZA, Paulo Roberto. Gestão por competência. **Revista Ser Mais**, São Paulo, ano 2, n. 12, p. 46-47, mensal, [2009 ou 2010].

STÉFANO, Rhandy Di. **O líder-coach**, líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

APÊNDICE

ENTREVISTA COM O LÍDER:

- 1- Você incentiva o desenvolvimento profissional dos colaboradores? De que maneira?
- 2- Qual é a sua abordagem quando é verificada a necessidade de mudança de comportamento ou atitude nos colaboradores?
- 3- Você costuma fornecer feedback para os seus colaboradores? Se sim, com que frequência?
- 4- Você costuma criar desafios para sua equipe? Exemplifique.
- 5- Você sabe o que motiva cada colaborador?
- 6- Há confiança entre você e seu liderado?
- 7- Você sugere capacitação para seus funcionários?

ENTREVISTA COM OS COLABORADORES

- 1- Você recebe motivação do seu líder para se aperfeiçoar em suas atividades profissionais? Exemplifique.
- 2- De que maneira as metas da empresa são comunicadas para a equipe?
- 3- Quais são os critérios pelos quais você é avaliado?
- 4- Você recebe feedback? Se sim, quais as ações tomadas pelo líder e por você?
- 5- A equipe participa de tomadas de decisão dentro da empresa?
- 6- Você recebe motivação do seu líder? De que maneira?
- 7- Há confiança entre você e seu líder? Você se sente valorizado por ele?
- 8- Qual a sua percepção em relação ao estilo de liderança do seu líder?