

TOP SER HUMANO 2019



AUXILIADORA PREDIAL

TEAM COACHING

O COACHING DE EQUIPES COMO FERRAMENTA DE
DESENVOLVIMENTO

Responsáveis pelo Case:

Caroline Pereira Madeira - Supervisora de Gente e Desenvolvimento

Vandré Artur da Silva Moraes - Gerente de Gente e Gestão

Em parceria com Jo Lima Educação Corporativa:

Jaqueline Mânica - Psicóloga e Coaching

Jorgi Matias Lima - Coaching

Sumário

1. SINOPSE	1
2. OBJETIVO DO CASE	2
3. INTRODUÇÃO	2
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – TEAM COACHING	5
5. MÉTODO	6
5.1 O PROGRAMA – <i>TEAM COACHING</i>	8
6. RESULTADOS	13
6.1 NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	13
6.2 INDICADOR DE SUCESSÃO	14
6.3 DEPOIMENTO DOS PARTICIPANTES	14
7. CONCLUSÃO	18
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	20

1. SINOPSE

O objetivo deste *case* é apresentar como a Auxiliadora Predial, utilizou-se do *Coaching* como uma prática de desenvolvimento de suas equipes e aproximação dos colaboradores com a sua estratégia, potencializando os seus resultados e as competências dos times.

Ao longo de seus 87 anos, a Auxiliadora sempre preocupada em manter seus colaboradores atualizados, realizava expressivos investimentos em treinamentos técnicos e comportamentais, porém, sem conseguir mensurar o impacto destes treinamentos. A necessidade de mais aprofundamento no desenvolvimento dos times ficou mais latente conforme a empresa crescia. Esse cenário motivou a diretoria e presidência da empresa a buscar o seu próprio desenvolvimento através do *Coaching*, e entendeu que, só haveria ressonância deste trabalho se ele contemplasse a todos os níveis. Nascia o *Team Coaching*, programa de desenvolvimento dos líderes e suas equipes.

Esse trabalho ocorreu na Matriz da Auxiliadora Predial, no Rio Grande do Sul, já tendo sido concluído por 11 times das três áreas de negócios, corporativo e diretoria, totalizando: 114 colaboradores envolvidos, sendo destes 25 com cargos de gestão e os 6 componentes da diretoria.

A certeza do sucesso deste trabalho se comprova com os resultados apresentados: aumento do engajamento dos times, melhora no nível de atendimento aos clientes, criação de indicadores de sucessão e maior protagonismo.

2. OBJETIVO DO CASE

O objetivo deste case é apresentar como a Auxiliadora Predial, empresa do ramo de serviços imobiliários, utilizou o *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento de equipes, através do programa de desenvolvimento *Team Coaching*. Esse programa visa aprimorar o alinhamento da organização com foco no negócio. Para isto, o *Coaching* é utilizado como uma prática de desenvolvimento propositivo, buscando o alinhamento das competências dos gestores e suas equipes às necessidades da empresa, resultando em times de alta performance, ou seja, times que conquistem cada vez mais os clientes, equipes maduras e com clareza sobre seu papel e importância dentro de negócio.

3. INTRODUÇÃO

A Auxiliadora Predial é uma tradicional empresa do ramo imobiliário, que completa 88 anos de mercado no mês de Julho de 2019. É referência na qualidade de atendimento, solidez, confiança e inovação em produtos e serviços imobiliários. Atua em Aluguéis, Administração de Condomínios e Vendas de imóveis, com a missão de “Fornecer serviços e produtos imobiliários inovadores e de qualidade superior, que facilitem a vida de nossos clientes, garantindo liderança de mercado e prosperidade aos nossos acionistas e profissionais”.

Fundada em 1º de julho de 1931, a Auxiliadora Predial possui em seu quadro cerca de 630 profissionais diretos, atua com 13 agências próprias, nos estados do Rio Grande do Sul e em São Paulo.

A Auxiliadora Predial possui a maior estrutura de gestão condominial e negócios imobiliários do Brasil – uma posição alcançada pelo comprometimento com a qualidade, a eficiência e a inovação constantes em produtos e serviços.

Mediante a esta história de sucesso, a Auxiliadora, após uma revisão estratégica de seus programas de desenvolvimento, definiu que o ciclo de capacitação e treinamento de suas lideranças necessitava de maior aprofundamento, preparando os líderes e seus times para os desafios futuros e consequentemente aumentando o protagonismo das equipes nesta jornada. Essa revisão nasceu da inquietação do presidente da empresa, ao entender que a alta gestão da Auxiliadora necessitava preparar-se para os desafios que viriam, e definiu então que o processo de desenvolvimento da diretoria deveria ser replicada aos gestores.

O *Team Coaching* iniciou no segundo semestre de 2017, com o mapeamento das competências da Diretoria e seus principais líderes, realizado através do *assessment* com a presidência, diretores e demais gestores. Para este procedimento foi utilizado o L.A.B.E.L1, um instrumento do método funcional que permite mensurar e calcular de forma objetiva o valor do capital humano. Posteriormente ao *assessment* iniciou o *Coaching* individual dos executivos para aprofundar o entendimento dos resultados e mapeamento dos pontos fortes e suas oportunidades de melhoria. Com os gestores da Auxiliadora, os encontros

¹ O L.A.B.E.L.® analisa auto ou heterodescrições expressas via uma serie de 87 itens bipolares e de 87 itens unipolares clássicos. O respondente se determina em função de um total de 261 adjetivos. se apresenta primeiramente como um novo processo de análise da estratégia de decisão de um individuo confrontado a uma lista de estímulos que exigem uma decisão (resposta), tais como os adjetivos descritivos de personalidade.

ocorriam junto com seus times, potencializando as competências do grupo, e do seu líder.

Um elemento norteador de todo este processo foi compreender que desenvolver um time para ser efetivo como time não é uma tarefa simples. É fundamental que se crie um ambiente de segurança psicológica para que as equipes possam compreender a estratégia corporativa e desenvolver a habilidade de refletir e dialogar sobre o que está funcionando bem e o que pode estar levantando obstáculos para sua efetividade. O *start* com a Direção da Empresa demarca, pelo exemplo, a disposição da empresa para este ambiente de autoconhecimento e de abertura para a mudança, apontando a direção que a Auxiliadora Predial estava buscando.

Após este início com as principais lideranças, o processo de desenvolvimento avançou para o *Coaching* de times, com a presença dos gestores, pois sabia-se que o *Coaching* individual auxiliava os executivos a se tornarem líderes melhores, mas para que todo o time se aperfeiçoasse seria necessário este processo de conectividade e de colaboração. Para isto o *Coaching* de times foi estruturado num programa de 4 meses, onde a cada encontro, o time fortalecia suas relações, envolvia-se mais sistemicamente com os objetivos organizacionais e se desenvolviam como profissionais de um time de alto desempenho.

Trabalhar em time é bem mais complexo que trabalhar nos times, e para obter alto desempenho necessita do efetivo comprometimento dos membros com o crescimento pessoal uns dos outros, do alinhamento com um propósito comum

(estratégia da empresa), da fluência da informação e a busca pelos recursos necessários para a execução das melhorias.

Após dois anos do início deste trabalho, e da interação viva que ocorreu, a Auxiliadora evoluiu significativamente em indicadores como: nível de atendimento ao cliente, formação de sucessores, retenção de clientes, e também, com base em pesquisas internas, ampliação do protagonismo dos profissionais.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – *TEAM COACHING*

“Liderança, de forma bem clara, pode ser entendida como a gestão eficaz e eficiente das pessoas de uma equipe, para que estas atinjam os objetivos propostos pela organização. É importante que também os objetivos do grupo estejam alinhados com os da empresa, assim será mais fácil chegar ao resultado que se deseja, de forma rápida e eficiente.” (Marques, José Roberto. 2012. Pag. 19).

Conforme mencionado por Marques (2012), é necessário o envolvimento de todo o grupo para que os resultados sejam atingidos de forma mais rápida e eficiente. Nesse contexto, ao avaliar os programas de treinamento e desenvolvimento da empresa, a Auxiliadora entendeu que era necessária uma revisão estratégica deste investimento. Muito além de investir na parte técnica, importante para a sustentação do negócio e para gerar confiança ao nosso cliente, era necessário o foco no reforço dos líderes e times da empresa, para que estes estivessem mais preparados e com maior subsídios psicológicos para

os desafios futuros, uma vez que os treinamentos técnicos não desenvolvem o senso de time e de identidade de grupo, fundamental para as equipes.

O *Coaching*, segundo Marques (2012, pag 159) “é um processo com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o *Coach* (profissional), e o *Coachee* (cliente), onde o *Coach* apoia o cliente na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazo, através da identificação e desenvolvimento de competências, como também do reconhecimento e superação de adversidades”. O *Coaching* é uma prática muito atual, que auxilia profissionais a reforçar e alicerçar suas competências. Por este motivo, foi a metodologia mais aderente aos objetivos da Auxiliadora, e através dele que foi desenvolvido o *Team Coaching*, programa de desenvolvimento dos times.

5. MÉTODO

Para garantir o sucesso do *Team Coaching*, o programa foi desenhado em etapas, conforme esquema abaixo:



A Auxiliadora, através do seu presidente, iniciou um processo diferenciado, pois naturalmente, programas de desenvolvimento nascem das necessidades apontadas por pesquisas e trabalhos oriundos da área de Recursos Humanos. Já o *Team Coaching* nasceu no momento em que a alta gestão entendeu que para gerar engajamento é necessário exemplos a serem seguidos, e assim solicitou ao RH auxílio para que as mesmas vivências e experiências de

desenvolvimento propiciadas a eles, fossem reverberadas aos demais gestores e suas equipes.

A etapa 1, alinhamento da diretoria, ocorreu então em duas reuniões. Nestas reuniões estavam presentes os diretores, o presidente, o RH e a consultoria parceira para o trabalho do *Coaching* – Jo Lima Educação Corporativa, parceira esta que já conhecia a realidade da empresa em decorrência de trabalhos de treinamentos, e que cuja relação de confiança construída foi fundamental para o sucesso do trabalho. Nestas reuniões, foram debatidos os temas sobre a necessidade do desenvolvimento do corpo diretivo, e como reverberar esse desenvolvimento aos gestores e equipes, criando uma organização mais fluida e alinhada. A diretoria entendeu que era fundamental esse processo iniciar com eles, e desdobrar este trabalho, com mesma carga horária e mesmas ferramentas, para os gestores e suas equipes, fazendo com que o desenvolvimento fosse vivenciado em todos os níveis hierárquicos e criando vínculos de corresponsabilidade.

A etapa 2, alinhamento dos gestores, ocorreu na reunião geral dos gestores da Auxiliadora, onde o programa de desenvolvimento *Team Coaching* foi apresentado (Anexo I – Apresentação *Team Coaching* Gestores). Nesta etapa o presidente, diretoria, RH e Consultoria juntos, apresentaram a todos os gestores os objetivos deste trabalho, a importância deste investimento e os resultados que juntos seriam obtidos, criando sinergia e responsabilidade compartilhada.

A etapa 3, início do processo do *Coaching*, foi desdobrada em um calendário com ações que iniciaram com o *assessment* dos diretores, presidente e gestores, seguido dos encontros do *Coaching*.

5.1 O PROGRAMA – *TEAM COACHING*

Para iniciar o processo de *Coaching*, foi realizado o *assessment* com todos os diretores, com o presidente e gestores envolvidos. Segundo a Sociedade Latino Americana de *Coaching*, o *Assessment* ajuda as empresas, seguindo os conceitos do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), na identificação destas competências no indivíduo. A ferramenta escolhida para esta etapa foi o L.A.B.E.L, que traz um mapa de personalidade detalhado de cada avaliado, composto por 102 características. Esse mapa é comparado aos resultados de aproximadamente 15 mil executivos brasileiros, aferindo potencial de desempenho futuro.

Esta etapa do Programa iniciou em Junho de 2017, tendo como público alvo os 4 diretores da Auxiliadora Predial, o presidente e 8 gestores das três áreas de negócios e do corporativo, formando as turmas iniciais deste trabalho.

Cada diretor e gestor, recebeu o seu mapa com o feedback sobre seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, para que assim, pudesse utilizar essas informações ao longo dos encontros de *Coaching*. Após esta etapa, o processo se deu conforme esquema abaixo:



Após a etapa do assesment, foi aplicada uma pesquisa interna, via *Survey* (Anexo II – Pesquisa Completa Gestores), sobre como os gestores estavam em relação ao início do programa, onde foi questionado quais expectativas com o trabalho do *Team Coaching* e qual o momento de carreira. As principais respostas foram:

Respostas Diretas – Estamos iniciando uma nova experiência de desenvolvimento com você. Para que possamos ter uma história para contar ao final deste programa, nos conte: Qual seu momento de carreira hoje?

- Estou em busca do meu aprimoramento profissional na área de condomínios, buscando melhorar a compreensão das equipes relativo a gestão e performance e posicionamento frente aos clientes;
- Hoje posso dizer que estou feliz fazendo o que faço, tenho pessoas comprometidas junto comigo, uma equipe estruturada e madura. Continuo em busca de melhores resultados e com isso amadurecer e buscar novos desafios dentro da organização;
- Crescimento profissional e pessoal, caminhar contribuir e evoluir com a empresa;
- Momento de consolidação de uma nova experiência;

- Tenho muitos anseios, mas acredito que faz parte dos novos desafios, tenho muitas expectativas na minha carreira, mas vou trabalhar muito para realizar;
- Meu momento é de bastante aprendizado e mudanças;
- Estou curiosa pelas etapas que vou passar para me desenvolver.

Respostas Diretas – Quais são suas expectativas com o trabalho do *Team Coaching*? O que você acredita que este programa pode lhe auxiliar/ auxiliar a sua equipe?

- Ajudar a me entender e a entender os outros;
- Já desenvolvi esse trabalho com duas equipes. Nossos maiores ganhos estão na construção de um ambiente de confiança entre as pessoas e visão positiva em relação a empresa. O programa auxilia na valorização das boas práticas, assim como auxilia a minimizar posicionamentos detratores dos profissionais;
- Tenho expectativa de lidar melhor com as competências emocionais e psicológicas e com isso trabalhar para superar as metas propostas;
- Busco entender mais sobre mim e como tudo o que faço reflete nas pessoas do meu convívio. Busco tentar fazer as coisas “certas” e despertar nos outros a vontade de fazer o mesmo;
- Desenvolver pontos fracos, e ressaltar e evidenciar os pontos fortes. Destacando forças/ talentos dos colegas e assim unir em um único propósito: simplificar a vida do nosso cliente;
- Desenvolvimento, conhecimento e quebra de paradigmas.

Para os encontros do *Team Coaching*, foi desenhado um cronograma para que, os encontros iniciais, fundamentais para a criação do vínculo da equipe junto a *Coach* e cadência do processo, fossem dentro de um curto período de tempo (semanais), mantendo o grupo aquecido com as conversas e atividades propostas. Após esta primeira etapa, os encontros seguiam com maior espaço de tempo entre eles, permitindo uma maior reflexão dos temas abordados conforme esquema abaixo:

Equipe	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8	E.9	E.10
Corporativo										
Marketing e Vendas										
Condomínios										
Aluguéis										
Diretores										
Presidente										

Nesta etapa, os encontros ocorriam semanalmente, criando vínculo e frequência.

Nesta etapa, os encontros ocorriam quinzenalmente, dando maior tempo para desenvolver as atividades propostas.

Equipe	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8	E.9	E.10
Corporativo										
Marketing e Vendas										
Condomínios Petrópolis										
Aluguéis CAP										
Condomínios Floresta										
Aluguéis Comercial										
Condomínios Relacionamento										
Condomínios Centro I										
Condomínios Centro II										
Presidente										
Diretores										

Ano de 2017

Ano de 2018

Ano de 2017 e 2018

Em cada encontro, o objetivo do trabalho era lembrado no momento do *check in*, reforçando a todos os participantes a importância da trajetória que estava sendo percorrida. Cada encontro durava 4 horas, sendo as três primeiras com todos os integrantes da equipe mais o gestor, e a última hora, somente com o gestor do time, fortalecendo as competências como líder, e recebendo o feedback sobre seu desempenho frente a equipe.

O investimento para a realização do programa *Team Coaching* (*assessment* e encontros), por ano foi desdobrado na tabela abaixo. Nestes valores não estão inclusos os custos das reuniões de devolutivas do trabalho a direção da empresa.

Team Coaching	2017			2018			Total Final
	Qtd	Valor unitário	Total Investido	Qtd	Valor unitário	Total Investido	
Assessment (aplicação Label e reunião devolutiva)* Incluindo Diretoria	22	R\$1.750,00	R\$38.500,00	17	R\$1.750,00	R\$29.750,00	R\$203.250,00
Encontros de <i>Coaching</i> *Incluindo Diretoria	5	R\$15.000,00	R\$75.000,00	4	R\$15.000,00	R\$60.000,00	
Investimento Final	Total		R\$113.500,00	Total		R\$89.750,00	

6. RESULTADOS

Ao longo dos dois anos do trabalho de desenvolvimento das equipes com o programa do *Team Coaching*, foram obtidos os seguintes resultados:

6.1 NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Através deste indicador, é possível ver a eficiência do *Team Coaching* no que tange a aproximação dos times com os objetivos da empresa. Nossa missão é fornecer serviços e produtos imobiliários inovadores e de qualidade superior, e esta entrega é mensurada na fidelidade do nosso cliente.

Internamente, realizamos a cada semestre a pesquisa NPS – *Net promoter score*, metodologia criada para realizar a mensuração do Grau de Lealdade dos consumidores de qualquer tipo de empresa. O NPS é classificado através da seguinte pergunta: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria a nossa empresa para um amigo?”. O cálculo da nota é realizado conforme esquema abaixo:

NPS = % clientes promotores - % clientes detratores		
Nota de 0 a 6	Cliente detrator	
Nota de 7 a 8	Cliente Neutro	
Nota de 9 a 10	Cliente Promotor	

Conforme demonstrado no quadro abaixo, houve uma significativa evolução do percentual de satisfação do nosso cliente no período em que o programa *Team Coaching* foi desenvolvido. Os encontros do *Coaching* sempre iniciavam com a explanação sobre os objetivos da empresa e do próprio

programa, o que reforçava constantemente a importância de cada indivíduo no processo e conseqüentemente seu papel frente aos resultados obtidos.

NPS Auxiliadora Predial – Evolução*:

	2016	2017	2018
Aluguéis	2,73%	9,01%	20,45%
Condomínios	37,37%	41,25%	55,26%
Vendas	73,51%	73,33%	73,40%
Corporativo	-	19,07%	46,94%

* dados de pesquisa auditados.

6.2 INDICADOR DE SUCESSÃO

O reflexo do programa na retenção e fidelização de clientes foi demonstrado com os indicadores da pesquisa NPS, porém, o programa também tinha como propósito o desenvolvimento dos líderes da empresa, preparando-os para desafios futuros. Após o primeiro ano do programa (2017), criou-se o indicador de sucessão da Auxiliadora Predial. A partir do ano de 2018, instituiu-se como meta para os diretores e gerentes executivos a indicação e formação de sucessores para seus cargos internamente. Esse indicador chancela a valorização da empresa no seu capital humano, pois traduz que os investimentos em desenvolvimento são desdobrados para ações práticas, que verdadeiramente desafiam os gestores como profissionais e possibilitam seu crescimento, colocando em prática seu potencial (Anexo III – Procedimento de Sucessores).

6.3 DEPOIMENTO DOS PARTICIPANTES

Mais do que demonstrar os resultados práticos para a empresa do programa *Team Coaching*, é imperioso demonstrar a transformação que ele gerou nas pessoas envolvidas, nos times que vivenciaram o programa. Aqui, demonstramos os resultados gerados nas pessoas, descritos por elas:

“Quanto as percepções da vivência no Team Coaching do centro, posso dizer que foi ótima. Fez a maioria repensar seus modelos de vivência profissional, pessoal, familiar. Um trabalho que agregou para mim uma perceptível melhora na performance de liderança. Algumas coisas que vimos ali, certamente devemos dar continuidade e não deixar de lado. Posso dizer por mim que gostei muito. Fico muito feliz e grato por receber este presente da Auxiliadora Predial.”

Josue Francisco Dombrowski – Gerente de Condomínios – está na Auxiliadora desde Março de 2017.

“O trabalho foi incrível, nos trouxe força, potencial, conhecimento de nós mesmas para que então refletisse em nosso trabalho. Tivemos u grande ganho como equipe e como empresa, aprendemos como lidar com as situações do a dia, ter foco em nossos objetivos, comemorar as vitórias e analisar nas derrotas onde podemos melhorar. Muito bom ter a oportunidade de ter participado, e agradeço muito pois hoje me tornei com certeza uma pessoa bem mais preparada”. Carla Regina Machado de Carvalho – Gerente de CAP – está na Auxiliadora desde Setembro de 2012.

“Realmente foi incrível realizar o Coaching com a Jaqueline Manica, juntamente com a equipe CAP. As dicas tanto pessoais, quanto profissionais ajudaram no crescimento, a olhar de uma forma diferente cada situação, a dedicação de toda

a equipe. Com certeza, saí deste Coaching uma pessoa melhor." Jéssica Nunes Dutra – Gestor suporte de relacionamento ao cliente – está na Auxiliadora desde Janeiro de 2013.

"A palavra-chave é TRANSFORMAÇÃO! A J.M ministrou com sabedoria sobre a transformação necessária para adaptação da equipe as possíveis mudanças, incentivando cada um a descobrir o seu melhor e trabalhar com o seu melhor. Isso nos encaminhou a manter a união do time, amadurecendo além dos objetivos individuais, e ajudando uns aos outros, trabalhando essa cultura para que os resultados viessem". Angelica Guimaraes Giglio – Gestor de contas – está na Auxiliadora desde Novembro de 2016.

"O Coaching foi uma oportunidade de conhecimento maior das minhas qualidades e das minhas dificuldades e, de poder analisar o que fazer para poder melhorar, além disso um aprendizado de me comunicar melhor e com mais segurança". Ana Nascimento – Gestor de contas – está na Auxiliadora desde Março de 1994.

"Foi um momento ímpar para a consolidação da nossa equipe, que além de integrar ajudou para que de maneira mais natural tivéssemos o mesmo norte. Hoje a equipe já está usufruindo do resultado, mais unidos, menos desvios de energia e entregando as metas solicitadas pela empresa". Diego Teixeira – Gerente de Agência – está na Auxiliadora desde Dezembro de 2005.

"Fui participante do Coaching em Equipe (agência Floresta) e particularmente obtive um resultado bastante produtivo, pois foi um momento em que todos nós expressamos as nossa visões e sentimentos, juntamente aos colegas e

chefias. Foi de grande valia poder ter participado de mais este projeto realizado pela empresa". Fabiana Pantaleão – Gerente de Contas – está na Auxiliadora desde Fevereiro de 2016.

"Minha percepção sobre o Coaching que realizamos em grupo:

Não poderia descrever tal atividade sem falar de uma forma positiva e agregadora. Acredito que isso se deve a inúmeros motivos, mas destaco os principais aspectos que considere:

1 – Interação: não só com pessoas novas mas também com a presença de profissionais de hierarquias diferentes, mas de maneira a não criar situações de constrangimento, não existir pressões e as coisas fluírem em pé de igualdade.

2 – Conhecimento: tanto o conhecimento próprio quanto dos outros, formas de pensar e de agir que foram legítimas descobertas.

3 – Positividade: Trouxe o enfoque nas coisas boas e aproveitáveis do dia a dia, como lidar de maneira produtiva e positiva frente a situações delicadas, tanto com o cliente interno, externo e conosco mesmo, com nossos próprios conflitos.

4 – Credibilidade: Fortaleceu o ato de crer, crer nas pessoas, na organização, no trabalho e especialmente crer em nós mesmos, no nosso próprio potencial".

Silvia Beatriz da Silva Dorneles – Gerente de Contas – está na Auxiliadora desde Agosto de 2016.

"Foi uma experiência incrível proporcionada pela empresa, nos agregou muito, nos fez olhar para dentro de nós mesmos analisando nossos erros e corrigindo algumas falhas que nem percebíamos. Eu particularmente amei pois me fez sair

da zona de conforto e arriscar mais, me entregar mais em alguns projetos que tracei como meta para minha vida. Administrar o tempo e parar de dar desculpas foi o que mais me enriqueceu. Simplesmente amei de verdade se pudesse dar uma nota daria 1000". Patrícia Quevedo – Gerente de Contas – está na Auxiliadora desde Maio de 2010.

"O programa foi maravilhoso e muito enriquecedor tanto na minha trajetória profissional como pessoal. Nesta vivência consegui desenvolver meu lado competitivo e aceitar que nem sempre vou vencer, e não ganhando, também entrego um resultado com imensa qualidade. Cresci como pessoa, passei a curtir mais minha família, ser mais leve e sempre vibrar com as pequenas vitórias". Aline Severo – Gerente de Aluguéis – está na Auxiliadora desde Junho de 2010.

7. CONCLUSÃO

A experiência acumulada pela Auxiliadora predial, durante seus 87 anos de prestação de serviços, direcionaram a empresa a enfrentar seus desafios através do investimento na qualificação e preparação de seus profissionais. Pois de fato, esse foi o segredo do sucesso da Companhia durante todo esse período. Essa Cultura implementada, de preparação constante dos Líderes, gera em escala, uma sólida capacidade de solucionar problemas e se adaptar frente ao mercado em constante transformação. Inovação, agilidade no atendimento das necessidades dos clientes e vantagens competitivas, são características necessárias e geradas pelo trabalho de *Team Coaching* e que estão completamente alinhadas com a necessidade e propósitos da organização.

Com esta visão, a Auxiliadora investiu e investe no desenvolvimento não somente da sua alta gestão, como presidente e diretores, mas foi além, ao propiciar o mesmo nível de investimento e qualidade de desenvolvimento aos gestores e seus times, que fazem a Auxiliadora Predial acontecer na ponta, junto com nosso cliente. Essa iniciativa é o grande diferencial do sucesso do Programa *Team Coaching*, que proporcionou a mais de 100 profissionais da Auxiliadora, a oportunidade de desenvolvimento profissional de alta qualidade.

Investimento em pessoas vai muito além do valor monetário da ação, trata-se do impacto que esta ação vai gerar no indivíduo e por consequência na empresa. Ao final dos primeiros dois anos do programa, vê-se que o objetivo de desenvolver profissionais mais conscientes de seus papéis, de forma que este comportamento resultasse em melhorias na empresa, foi atingido.

Como uma empresa de serviços, a satisfação e fidelização do cliente é o principal indicador de sucesso, e mais do que o impacto gerado neste indicador, o Programa nos demonstra que, cada vez mais as organizações de sucesso serão aquelas em que a alta gestão encurta espaços, pondo em prática e ecoando a todos os níveis os seus propósitos, e convidando a todos ao desenvolvimento compartilhado, gerando confiança entre os envolvidos.

Por fim, reforça-se a importância e relevância dos programas de desenvolvimento nas organizações. Cerqueira (2010) confirma que “é necessário instituir na organização programas que desenvolvam as pessoas em sua plenitude, orientando-as e educando-as, visando o estímulo e o desenvolvimento de suas habilidades comportamentais e competências

técnicas”. As organizações do futuro serão aquelas que entenderem o potencial e a importância do desenvolvimento humano para o seu sucesso. O *Team Coaching* segue atendendo as equipes que ainda não haviam participado, fortalecendo as relações de toda a organização. Os diretores e presidência mantêm encontros recorrentes com a *Coachee* para desdobrando do trabalho.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MARQUES, José Roberto. **Leader Coach: Coaching** como filosofia de Liderança. Brasília: Ser Mais, 2012.

CERQUEIRA, Jacqueline. Porque investir em Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. **Administradores.com**, 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/porque-investir-em-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas>> . Acesso em 06 de Maio de 2019.

RIBEIRO, Mara. Curso ensina uso do LABEL, ferramenta precisa de avaliação potencial, aprovada pelo conselho federal de psicologia. **Maxpress**, 2015. Disponível em:

<https://www.maxpress.com.br/Conteudo/1,792354,Curso_ensina_uso_do_LABEL_ferramenta_precisa_de_avaliacao_de_potencial_aprovada_pelo_Conselho_Federal_de_Psicologia,792354,2.htm>. Acesso em 04 de Maio de 2019.

DUARTE, Tomás. O que é o *Net promoter score*? **Satisfação de Clientes**, 2018. Disponível em: <<https://satisfacaodeclientes.com/net-promoter-score/>>. Acesso em 05 de Maio de 2019.

INFORMAÇÃO DOS AUTORES

Vandré Artur da Silva Moraes – Gerente de Gente e Gestão. Formado em Administração de Empresas pela UFRGS, possui mais de nove anos de experiência na área de RH.

Caroline Pereira Madeira – Supervisora de Gente e Desenvolvimento. Formada em Administração de Empresas, com MBA em Gestão de Pessoas, possui mais de oito anos de experiência na área de RH.