

LEADER COACH

Dicas para Ser um Líder de Sucesso!



SUMÁRIO

A liderança na linha do tempo	3
No Passado	3
No Presente	4
É aqui que o Coaching entra	5
O Que é Leader Coach?	5
O que é Coaching?	5
A importância de ser Líder para o Sucesso Profissional	6
O que é esperado de um Leader Coach	7
Benefícios do Leader Coach	9
O que é preciso para ser um Leader Coach?	10
Ferramentas de Coaching para líderes	10
Competências essenciais de um Leader Coach	13
Princípios do Leader Coach	13
Por onde começar?	15
Reconhecimento	15
Conhecimento	15

A LIDERANÇA NA LINHA DO TEMPO

1

No passado

Em um passado não muito distante, ser líder significava dar ordens. Esse tipo de liderança pautado em ordens está diretamente ligado ao modelo de liderança autocrático, ou seja, focado apenas na execução, no cumprimento das tarefas, das regras e normas que constituem uma empresa.

O líder autocrático, até pouco tempo atrás, era considerado o mais eficaz. Aquele que dava ordens de forma dura e ameaçadora conseguia obter ótimos resultados. Ainda podemos identificar, atualmente, vários líderes autocráticos. Esses líderes não conseguem identificar que estão se tornando, dia após dia, menos eficientes e menos valorizados dentro das organizações onde estão inseridos.

Podemos dizer que nesse modelo onde o líder tem a voz dominante e final, os liderados acabam sendo vistos apenas como números e pouco importa se estão satisfeitos com os seus trabalhos, se sabem, claramente, o que estão fazendo, se entendem sobre os processos pelos quais precisam passar dentro de uma empresa e, principalmente, se têm alguma sugestão para dar ao liderando.

Temos, nesse exemplo de liderança, um líder definindo o que precisa ser feito, como será feito e quem fará, sem perguntar nada a ninguém. Esse tipo de atitude acaba sendo ineficiente, pois traz insatisfação aos colaboradores que, conseqüentemente, não desenvolverão um trabalho satisfatório.

Percebe-se, então, que a liderança autocrática foi e ainda é estimulada, mas, é preciso considerar que dentro de cenários de baixa concorrência e pouca demanda, bastando apenas que os profissionais cumpram as suas tarefas sem muito envolvimento intelectual com o que estão desenvolvendo, o prejuízo é maior.

Essa falta de envolvimento intelectual, por parte dos colaboradores de uma empresa, é decorrente da ausência de oportunidade para que os colaboradores se profissionalizem. Aliás, era bastante difundida, em cursos, de liderança, a ideia de que quanto menos conhecimento os colaboradores tivessem em relação ao líder, melhor.

Mas, como nem tudo tem o seu lado negativo, com o tempo as consequências desse formato de liderança começaram a serem notadas. Os clientes começaram a demonstrar insatisfação, os colaboradores começaram a apresentar baixas performances, novos empreendedores começaram a entrar para o mercado empreendedor, o que gerou concorrências etc. Ou seja, o cenário e a forma de entender a liderança começaram a ser modificados.

Você ainda é um líder autocrático? Livre-se dessa bagagem trazida com você. É preciso esvaziar a mala. Identifique as características do líder autocrático que existem em você e elimine-as. Características de um líder autocrático:

- Liderança baseada em poder;
- Preocupa-se apenas com procedimentos de tarefas;
- Os fins justificam os meios;
- Nunca deu feedback para os colaboradores;
- Não escuta os seus colaboradores;
- Não consegue lidar com pessoas.

No presente

Atualmente ainda é comum identificar algumas características dos modelos antigos de lideranças, mas, várias mudanças aconteceram e continuam acontecendo. Por exemplo, é imprescindível, hoje, que uma empresa tenha a preocupação inicial e central com os seus funcionários, com o bem-estar de cada um deles e suas necessidades, para que os mesmos se sintam satisfeitos ao desempenharem suas funções e atinjam os resultados pretendidos pela empresa.

Muitas coisas mudaram com o passar dos anos. Não existe, por exemplo, nenhum segmento de mercado que não tenha concorrência. Os consumidores estão mais exigentes e conectados, assim como as empresas enfrentam disputas acirradas por mercado e lucro. É preciso, portanto, alta performance por parte das equipes para que uma empresa ou organização se mantenha firme

Liderança é e sempre será um tema atual e em constante desenvolvimento, mas como ser um líder que seja capaz de apoiar, desenvolver e gerir, sem medos e crenças dos métodos de liderança mais antigos? Como conseguir alcançar resultados extraordinários levando as suas equipes ao topo?

É AQUI QUE O COACHING ENTRA

2

O que é Leader Coach?

Desenvolver pessoas ao ponto de se tornarem autônomas para exercerem os seus trabalhos com excelência é a ambição de qualquer líder. Equipes de alta performance são capazes de criar, gerar energia própria, solucionar problemas em conjunto, levar uma empresa ao topo. Essas equipes necessitam de líderes diferenciados, que saibam exatamente como identificar e potencializar os talentos natos, desenvolver pontos fracos e dar todo suporte e apoio para que voem com asas fortes e independentes.

Leader Coach é um tipo de líder que está sendo bastante valorizado dentro dos ambientes corporativos, pois se alia ao Coaching com a finalidade de potencializar o desenvolvimento das pessoas e os resultados dentro da empresa.

O líder chamado de “Leader Coach” tem o perfil de uma pessoa inspiradora, pois os seus exemplos e profissionalismo servem como motivação para que os colaboradores produzam cada vez mais e melhor. Respeito, flexibilidade e motivação são as características que mais se destacam, já que ele consegue cultivar liderados leais por não se impor e pela capacidade de ouvir e aceitar as contribuições de sua equipe.

Destarte, se o tipo de liderança que está sendo bastante valorizado no ambiente corporativo é o que se alia ao Coaching a fim de potencializar o desenvolvimento das pessoas e os resultados dentro da empresa, é essencial reforçar ainda mais o que disse Jack Welch, o CEO mais Admirado do Mundo: No futuro todos os líderes serão coaches. Quem não desenvolver essa habilidade, automaticamente será descartado pelo mercado.

O que é Coaching?

John Whitmore, autor do livro Coaching para Performance, um dos principais autores de livros sobre Coaching Executivo da atualidade, explica que “Coaching consiste em liberar o potencial de uma pessoa para incrementar ao máximo seu desempenho. Em ajudá-la a aprender em lugar de ensiná-la”.

O Coaching é um acelerador de resultados. Através da utilização de suas ferramentas e técnicas, o indivíduo é levado a conhecer os seus pontos de melhorias e ainda aprende formas de como expandir-se em performance e como pessoa.

O processo de Coaching trata as pessoas como indivíduos inteiros, não sendo possível separar as suas experiências anteriores, crenças adquiridas e que interferem em seu desempenho com um todo. O Coaching une, modifica e desenvolve pontos em todos os âmbitos do ser: emocional, psicológico, físico e espiritual. Ou seja, o ser como um todo.

Quem tem o poder de tomar as decisões e quem sempre deve ter é a pessoa que está passando pelo processo. O papel do coach, no caso do Leader Coach, é de auxiliar a sua equipe a aprender estruturar pensamentos conta própria e não esperar que tudo parta do líder.

Quem tem o poder de tomar as decisões e quem sempre deve ter é a pessoa que está passando pelo processo. O papel do coach, no caso do Leader Coach, é de auxiliar a sua equipe a aprender estruturar pensamentos por conta própria e não esperar que tudo parta do líder.

A importância de ser Líder para o Sucesso Profissional

Por que ser líder? Por que é tão importante saber liderar?

Primeiramente é preciso entender que a liderança é exercida de três formas, de dentro pra fora, de fora para dentro e internamente. Apesar de todas essas formas, entender como a liderança funciona e quais são os benefícios trazidos pelo seu uso, é o diferencial entre as pessoas leigas no assunto e entre líderes de mais ou menos sucesso.

A primeira forma de liderança que se deve tomar consciência e aprender é a autoliderança. Ser um bom líder de si abre as portas para que um indivíduo seja bom líder de outrem, um bom liderado e, acima de tudo, uma pessoa de sucesso!

Um líder de si mesmo deve:

1. Assumir a responsabilidade sobre a sua vida, os seus planos e as suas ações. Cada pessoa é responsável por si. A vida é feita de escolhas e fazer as melhores escolhas dentro do que dispomos é a nossa responsabilidade.

Não podemos delegar o nosso sucesso ao outro. As consequências de nossas decisões caem unicamente sobre nós e nada pode ser transferido para o outro, para o governo, para a família. As consequências podem ser positivas ou negativas, tudo depende exclusivamente de nós e isso é muito bom.

Imagine como seria frustrante depender da vontade exclusiva de outras pessoas para sermos felizes e termos sucesso. Assuma o que lhe pertence. Você tem poder e influência. Desapegue do que é do outro, não há nada que você possa fazer.

2. Praticar o autocontrole emocional para ter a mente serena e lúcida. Com isso, o líder poderá ver oportunidades e tomar boas decisões, não se deixar abater ou desanimar por um obstáculo. Se isso acontece, a nossa visão e discernimento se tornam turvos, dificultando ainda mais o encontro de soluções.

Tenha uma atitude sempre positiva diante da adversidade, de nada adianta descontrolar-se. Isso apenas vai fazer você perder tempo e causará sofrimento físico e psicológico por conta de emoções negativas. Identifique, entenda, gerencie e canalize as suas emoções de forma positiva em busca do sucesso.

3. Praticar a autogestão de suas tarefas, planos e metas. Um líder de si não tem a quem recorrer para pedir "ordens" ou para "fiscalizar" as suas metas. O líder de si é autônomo e livre. Se você sabe exatamente aonde quer chegar, planeje!

Não procrastine para que os seus prazos e tarefas sejam realistas.

4. Aprimorar-se por conta própria. O conhecimento é seu e não da organização que o contratou, ele lhe pertence para usar onde e como bem entender, não espere que seja solicitado um novo conhecimento ou habilidade. Um líder de si tem que ser capaz de se autoavaliar, entender o que deve ser aprimorado e colocar as mãos na massa!

5. Ter objetivos e metas pessoais para saber aonde quer chegar. Como diria o querido gato Cheshire, personagem do livro Alice no País das Maravilhas de Lewis Carrol: "qualquer caminho serve quando não sabe aonde quer chegar". Não saber onde queremos chegar é não conhecer o nosso propósito. Porque você está onde está? Para onde quer ir? Qual é o legado que quer deixar? Um líder de si mesmo busca um propósito de vida e a partir daí segue o seu caminho rumo ao sucesso.

O que é esperado de um Leader Coach

Colaboração para o desenvolvimento individual dos liderados

O Leader Coach assume a responsabilidade de identificar e desenvolver talentos, direcionando e conduzindo os colaboradores para um aumento de performance, com treinamentos planejados por ele e não apenas delegando essa responsabilidade ao Departamento de Recursos Humanos (RH) de suas organizações.

Indica o objetivo e permite que cada um trilhe o caminho

As metas de um Leader Coach são claras e objetivas. Esse tipo de líder indica e guia os seus liderados, mas não interfere na forma com que eles cumprem as suas tarefas. Ele estimula a responsabilidade e a tomada de decisão de seus colaboradores, permitindo que utilizem seus talentos para encontrarem soluções e, dessa forma, alcancem os objetivos.

Liderança pelo exemplo

“Manda quem pode e obedece quem tem juízo”. Esse ditado não se aplica mais aos colaboradores atuais. A hierarquia não deve ser fator determinante para que as pessoas sigam um líder. Muito pelo contrário, é preciso que o líder tome atitudes de acordo com o que prega, tenha congruência, dê bons exemplos aos liderados etc., essas são atitudes que fazem com que os colaboradores queiram seguir um líder. Dessa forma, é preciso, então, que um líder conquiste os seus liderados e não seja respeitado por eles por conta, somente, da hierarquia.

Assumir a responsabilidade pela equipe

É esperado que um Leader Coach identifique os talentos que existem em sua equipe e desenvolva cada um individualmente, premiando o grupo com indicadores de performance e resultados. Os acertos são da equipe e de cada um que colaborou com a construção do potencial de seu líder, mas se algo sair errado, e esse líder não assume a responsabilidade e não promove a solução, é preciso rever o perfil desse tipo de liderança, pois não se assemelha com o perfil do Leader Coach.

Utilizar a ferramenta de Feedback

Feedbacks são intervenções que devem ser utilizadas constantemente, para corrigir, implementar ou desenvolver técnicas e/ou competências aos liderados. O Chefe se fecha em uma sala para falar todos os pontos negativos a serem melhorados pelo colaborador. Já o Leader Coach aproveita todas as oportunidades para promover desenvolvimento e potencializar os talentos, além, é claro, de reforçar o que é positivo.

Buscar a diversidade

Muito se falou que “a equipe é e tem que ser o espelho do líder”. Pensando logicamente, quais as chances que uma equipe inteira, com o mesmo perfil e competências, têm para alcançar grandes resultados? O Leader Coach busca nos membros de sua equipe a diversidade de talentos explorando o que há de melhor em cada indivíduo.

Formar sucessores

Dizem que bom professor é aquele que ensina o aluno a ponto de ser superado por ele. O

Leader Coach é aquele que ensina o liderado até que esse o supere. Ele contribui com a construção da maturidade profissional dos colaboradores, identificando melhorias e ajudando a desenvolvê-las.

Benefícios do Leader Coach

Para os liderados

Equipes geridas dentro do modelo de liderança “Leader Coach” têm maior facilidade de lidar com mudanças, adversidades, transformando tudo em motivação, e crescimento individual e grupal. Os liderados, com esse tipo de liderança, tornam-se mais autoconfiantes e comprometidos com os resultados. Ou seja, eles serão pessoas que extraem aprendizado de qualquer tipo de situação, gerando um ciclo de aprimoramento contínuo em todos os aspectos de suas vidas. Outro benefício para os liderados é a ampliação de seus recursos intelectuais. Com o aprendizado fluindo mais facilmente, eles sentem liberdade e confiança para ousar com criatividade. Isso torna qualquer profissional extremamente desejado pelo mercado.

Para os líderes

O líder que adota o estilo de liderança baseado no processo de Coaching é um profissional mais assertivo, de comunicação precisa, que tem alto nível de adaptabilidade, toma boas decisões, são capazes de fazer planejamentos mais consistentes e adquirem habilidades de conduzir suas equipes para a autonomia e alta performance.

Ele será um líder admirado por sua equipe e superiores, facilitando a sua influência positiva no grupo, a fim de levá-los a resultados extraordinários, pois o respeito e a consideração que liderados têm por líderes assim faz com que cada um deles entregue o seu melhor como forma de agradecimento ao líder.

Para as empresas

Para as organizações, os benefícios trazidos pelo Leader Coach são resultados mais significativos, equipes de alta performance em constante evolução e crescimento, trazendo inovação, competitividade e aumento de valor para a organização.

O QUE É PRECISO PARA SER UM LEADER COACH?

3

Ferramentas de Coaching para líderes

O Coaching é um processo que vem recheado de ferramentas assertivas e com objetivos claros, desde administração do tempo do líder até a identificação dos propósitos de vida.

Dentre essas ferramentas, destacamos duas de grande importância dentro da gestão de equipes de alta performance: SMART e Perguntas Poderosas.

SMART

Esta é uma ferramenta criada por Peter Drucker que auxilia na hora da definição de metas, sejam elas pessoais ou profissionais. É uma das ferramentas mais famosas do Coaching por sua ampla possibilidade de aplicação e de variação conforme o contexto particular de cada aplicação. SMART é um acrônimo com as iniciais das palavras Specific, Messurable, Achievable, Realistic e Time-based. Ou seja, qualquer meta deve ser SMART.

Specific: uma meta precisa ser específica, algo que seja facilmente entendida por outra pessoa, logo, que também facilita nossa própria compreensão e foco. Por exemplo, o que significa quando você diz que quer ser mais saudável? Quer dizer que você não vai mais comer gorduras ou açúcar? Quer dizer que você quer começar a fazer exercícios?

Quais exercícios? Querer ser mais saudável não é uma meta específica. Ao contrário de você dizer, “quero correr a maratona de São Paulo”. Aqui você especificou exatamente aonde chegar. Mas como saber que você alcançou o seu objetivo ou que você está fazendo progresso? Aqui entra o M do SMART.

O M é **Measure**, ou seja, como você irá medir, mensurar, se o objetivo foi ou não alcançado. Isso é muito importante (principalmente se você for avaliar de maneira objetiva o desempenho de outra pessoa). Cuide bem do M e cuidado para não se enganar, “manipulando os resultados”, isso não vai lhe ajudar em nada.

Mas será que o objetivo pode ser alcançado? Não adianta nada definir um objetivo lindo, como “conseguir a paz mundial”, se isso não pode ser alcançado com seus recursos e ha-

bilidades. Avalie se o objetivo pode ser alcançado. É aqui que avaliamos se o objetivo é A, ou **Achievable**.

“A” está perto do “R” no SMART e não é por acaso. O objetivo precisa ser **Realistic**, ou realista, e ser relevante ao contexto que você está relacionando o objetivo. Você precisa acreditar que tal objetivo possa ser alcançado. Ele precisa ser importante para você se sentir motivado em trabalhar por ele.

Assim chegamos ao T de **Time**, ou seja, o objetivo precisa ter um prazo para ser alcançado. Eu gostaria muito de correr a Maratona de São Paulo, mas não sei quando. Se isso passar a ser um objetivo para mim, preciso colocar em qual ano quero correr essa corrida. Além do mais, posso definir pontos de verificação, como por exemplo, daqui a dois meses quero conseguir correr 10 km sem ofegar, daqui a 04 meses quero fazer 10 km em 20 min, e assim por diante.

Definição de metas é muito difícil, mas muito compensador. Para isso é necessário um planejamento especializado, para evitar frustrações ou se sobrecarregar com muitas metas.

Quanto a metas para saúde e bem-estar é importante pensarmos que nem sempre a cura é a meta essencial, até porque a cura só é alcançada através de um caminho de aceitação do estado de adoecimento, reflexão sincera sobre suas condições físicas e emocionais e, em seguida, são traçadas as metas.

Perguntas Poderosas

A forma como o líder desenvolve seus liderados através do Coaching, é por meio de perguntas poderosas e provocativas que os levam a refletir sobre o que se passa em seu interior, o que se passa ao seu redor e nas mãos de quem está o poder de mudança em sua vida.

São inúmeros os questionamentos e as reflexões a que isso leva. O intuito é fazer com que o indivíduo passe a ter maior consciência de que ele é o responsável por determinar metas e sonhos, bem como por planejar de que forma irá percorrer o caminho para alcançar esses objetivos.

Esse é mais um desafio que aparece perante o líder: manter os liderados comprometidos com os processos nos quais já estão inseridos, para que assim permaneçam empenhados, se desenvolvendo e aprimorando seus conhecimentos mais e mais. O gestor tem o dever de explicar ao liderado a visão, missão e objetivos da organização de forma que ele compreenda e os aceite, alinhando-os com os seus próprios objetivos.

Diante da opinião geral de coaches executivos, é preciso mencionar algumas perguntas que podem contribuir com o desenvolvimento de uma liderança efetiva:

1. Para estabelecer FOCO

- a) O que você gostaria de conseguir como resultado desta conversa?
- b) Qual é a situação e/ou problema de negócio que você quer resolver?
- c) O que esta conversa pode fazer por você?
- d) O que parece mais urgente para você?
- e) Eu gostaria de entender melhor. Você pode me explicar?
- f) Mencione, abertamente, o que você acredita que precisa ser modificado.

2. Para descobrir POSSIBILIDADES

- a) Qual é a sua visão sobre isso?
- b) Como se sente sobre isso?
- c) O que você já tentou fazer para resolver isso?
- d) Após essa tentativa, o que você pode fazer ainda mais para resolver esse problema?
- e) Em sua opinião, quais são as opções para resolver esse problema?
- f) De acordo com as opções apresentadas, quais são os seus prós e contras?

3. Para planejar a AÇÃO

- a) Como você gostaria de ver a si mesmo crescendo dentro desse papel?
- b) Como você enxerga e avalia o ano que se passou?
- c) Como você acha que está?
- d) Aonde você quer chegar?
- e) O que é necessário fazer?
- f) Se já tiver alcançado a meta, o que fez para conseguir isso?

4. Para RECAPITULAR

- a) O que você aprendeu com tudo vivido até aqui?
- b) Quais são as coisas que você vai cumprir?
- c) O que planeja finalizar nas próximas semanas?
- d) Para você, o que está faltando?
- e) O que mais pode te atrapalhar?
- f) Sendo você o responsável pela ação, como posso acompanhar o andamento do projeto?

Competências essenciais de um Leader Coach

Um Leader Coach deve possuir e/ou desenvolver competências específicas e diferentes de um líder tradicional. Vejamos:

- **Saber gerar segurança e confiança.** O Leader Coach deve ser seguido e não obedecido. Ninguém segue aquele que não lhe transmite confiança e segurança. A conquista da equipe nesse sentido deve ser uma meta para o bom líder atual.
- **Fazer perguntas poderosas.** Como extrair e explorar o melhor de cada talento de uma equipe sem saber sobre as suas ideias e percepções? Saber o que e como perguntar além de uma competência, é uma das principais ferramentas do processo de Coaching, que pode e deve ser utilizada amplamente na liderança de equipes que visam resultados excelentes.
- **Visão sistêmica.** A visão do “todo”, de todos os âmbitos, e com todas as variáveis possíveis, é mais uma importante competência, que permite o líder identificar as capacidades de cada indivíduo de sua equipe, encaixando cada um no melhor lugar e no melhor momento.
- **Mensurar resultados.** Trabalho, dedicação, feedback, tarefas, planejamento etc., geram resultados. O Leader Coach deve ser competente na identificação dos indicadores que mostrarão se a sua equipe conseguiu ou não alcançar os resultados pretendidos. A mensuração de resultados é muito mais do que avaliar e criar estratégias de melhoria, pois permite, também, corrigir, rever algumas ações e criar mais conhecimento relacionado à busca de soluções.

Princípios do Leader Coach

O estilo de liderança baseado em coach é pautado em 04 princípios essenciais, levando em consideração, inclusive, as necessidades humanas, para que tudo ocorra com eficiência e cumplicidade entre líder e liderado. São eles:

- **Ética e confidencialidade:** É preciso que exista, entre o líder e a sua equipe, um acordo de confiança. As pessoas têm o direito humano de errar. Tanto o líder quanto a equipe são passíveis de erro. Demonstrar ética e confiança de que, os erros serão tratados como oportunidades de aprendizado, garante às equipes maior abertura para criarem e ousarem em busca de resultados.
- **Foco no futuro:** A liderança acontece no tempo presente, no aqui e agora, mas é preciso sempre vislumbrar melhoria contínua para os tempos que virão, mudanças efetivas que tragam maior desempenho, equilíbrio ou que tenha sido planejado como meta / estado desejado.

- **Ações:** Uma das metas de uma boa liderança é o movimento para mudar e/ou melhorar algo, além de promover o desenvolvimento. A utilização do Coaching na liderança é muito efetiva quando, além de orientações e questionamentos, os liderados são levados à prática. Exercitar conceitos, atitudes, comportamentos para promover o aprendizado efetivo e o progresso concreto é essencial para o sucesso. Não basta somente querer mudar ou melhorar. É preciso começar o movimento.
- **Ausência de julgamento:** Não é possível ouvir de forma inteira o que os profissionais de sua equipe têm a dizer e a oferecer se o líder deixar que suas experiências de vida e/ou opiniões interfiram. Não existe o certo ou errado quando o assunto é aproveitar o melhor dos seus talentos desde que a ética sempre prevaleça. Quando existe ética, qualquer ideia pode ser aproveitada, transformada e realizada. Não é só o que o líder sabe que é o bom. Por exemplo, qual é a serventia de tantos talentos disponíveis se não se sabe com o que podem colaborar? O líder não pode deixar o seu julgamento turvar o seu discernimento. Qualquer julgamento poderá interferir em sua atuação e isso prejudica o processo. É preciso que o profissional respeite e aceite a história e a visão de mundo de seu colaborador para ter clareza suficiente em suas ações.

POR ONDE COMEÇAR?

4

Reconhecimento

O primeiro passo é reconhecer a necessidade de desenvolver uma forma de liderança mais efetiva. Quando você se colocar na posição de líder, não basta, somente, ter conhecimentos técnicos. É preciso ter conhecimento humano. Entenda que é preciso aprimorar-se constantemente para alcançar resultados cada vez melhores, não só no seu trabalho, mas na vida. O Coaching foi feito para isto: levar você e um estado atual ao estado desejado “de líder diferenciado e indivíduo de sucesso”.

Conhecimento

Se você ainda não sente que tem o conhecimento necessário para tornar-se um Leader Coach, busque. Você é o líder de si mesmo e tem autonomia para decidir, buscar o que lhe falta e ser cada vez melhor. Tome a atitude certa, e ouse ir mais longe.

Participe do 2º Workshop Online de Coaching - 100% Grauito e descubra como o Coaching pode alavancar seus resultados como Líder.

3º Workshop Online de COACHING



a



100% GRATUITO
100% ONLINE

[Inscreva-se no Workshop](#)



ISO 9001
ABNT NBR ★★★★★

www.ibccoaching.com.br