

Características da liderança na percepção de um *Coach*: aspectos que aprimoram o desempenho de liderantes no ambiente organizacional

Camila Santos Tonial (FASF) milatonial@gmail.com

Marlei Prachun Gioppo (FASF) marleipgioppo@outlook.com

Rudy de Barros Ahrens (FASF) cooradmfASF@gmail.com

Resumo:

O presente artigo teve como objetivo geral averiguar quais as características necessárias no indivíduo liderante na visão do *coach*. A pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa básica, quanto aos seus objetivos exploratória e descritiva, no que se refere à abordagem do problema, definiu-se como qualitativa e quantitativa, e esta foi considerada uma *survey*. O instrumento de pesquisa foi um questionário que apresenta seis perguntas. Esse questionário foi adaptado de Cardoso; Ramos; D’Innocenzo (2013). As perguntas foram realizadas a cinco profissionais de *coaching* escolhidos aleatoriamente por conveniência. A pesquisa foi realizada nos dias 20 a 23 de setembro de 2018. Dentro dos resultados apresentados, foi possível identificar que não existe um único estilo de liderança a ser aplicado com eficiência, mas sim a junção de vários estilos de liderança e a adaptação ao meio em que este líder está inserido, a formação de sua equipe também tem uma importância extrema com relação à abordagem que o líder terá com cada um, pois cada indivíduo atuante em sua equipe possui características próprias e uma forma de agir diante das situações a este apresentada. Conclui-se que para ser um líder é necessário desenvolver o caráter, habilidades, suprimir as deficiências e otimizar as competências, buscando o crescimento de si próprio e de seus liderados com o foco nos objetivos almejados.

Palavras chave: *Coach*, Liderança, Habilidades

CHARACTERISTICS OF LEADERSHIP IN PERCEPTION OF A COACH: aspects that enhance the performance of leaders in the organizational environment

Abstract

The objective of this article was to ascertain the characteristics required in the individual leader in the coach's vision. The research was characterized as a basic research, regarding its exploratory and descriptive objectives, regarding the approach of the problem, defined as qualitative and quantitative, and this was considered a survey. The research instrument was a questionnaire that presents six questions. This questionnaire was adapted from Cardoso; Ramos; D’Innocenzo (2013). The questions were asked to 5 randomly selected coaches for convenience. The research was conducted from September 20 to 23, 2018. Within the presented results, it was possible to identify that there is not a single style of leadership to be applied efficiently, but rather the combination of several styles of leadership and adaptation to the environment in which this leader is inserted, the formation of his team also has an extreme importance in relation to the approach that the leader will have with each one, since each individual acting in his team has its own characteristics and a form of acting before the presented situations. It is concluded that to be a leader it is necessary to develop the character, abilities, to eliminate the deficiencies and to optimize the competences, seeking the growth of oneself and those led with the focus on the desired objectives.

Key-words: *Coach*, Leadership, Skills

1. Introdução

Atualmente, tem-se destacado de uma forma muito rápida e crescente a supervisão e desenvolvimento de pessoas em seus cargos de liderança, através das orientações e convicções pessoais e profissionais de um *coach*. Com a competitividade acirrada e necessidade de resultados, as organizações de um modo geral têm buscado um aprimoramento de sua liderança, para que estes possam conduzir toda sua equipe a atingir os objetivos esperado.

Para Hunter (2004), Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

O papel do líder é de grande importância dentro de uma organização, pois é ele que muitas vezes motiva e gera energia nas pessoas, dando-lhes direção e sincronizando seus esforços (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2013)

Manter a motivação destes funcionários, desenvolver e aprimorar a capacidade individual de cada liderado são algumas das atribuições do líder. É possível extrair de sua equipe todo seu potencial sendo o influenciador direto destes. Diante dessas afirmações, surge a problemática da presente pesquisa que é identificar quais as características necessárias no indivíduo liderante através da perspectiva do *coach*?

Desta forma, o objetivo geral é averiguar quais as características necessárias no indivíduo liderante na visão do *coach*. Como objetivos específicos, buscaram-se identificar quais são as deficiências no indivíduo liderante; apontar quais são as habilidades necessárias a este; e verificar quais são os estilos de liderança existentes na percepção do *coach*.

A pesquisa justifica-se devido ao aumento da procura pelas orientações dos profissionais *coaching*, e a falta de conhecimento e preparo dos liderantes em relação aos liderados e suas responsabilidades cabíveis. Essa percepção das organizações e de seus gestores tem levado os mesmos a procurar o auxílio de profissionais atuantes na área de *coaching*. Tendo em vista que uma equipe bem orientada e organizada aumenta a produtividade e a consequência destas orientações e suporte eficaz é o retorno da lucratividade empresarial.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão de Pessoas

O estudo sobre o movimento da administração científica teve início com as experiências de Frederick. W. Taylor (1856-1915) nos Estados Unidos e com Henri Fayol (1841-1925) na França. O principal objetivo desse estudo era provar cientificamente as atividades administrativas exercidas na época, deixando de lado a rotina da improvisação.

Taylor passou a observar, diariamente, a rotina de trabalho de funcionários em oficinas e concluiu que eles produziam muito menos do que a sua verdadeira capacidade de produção. A partir disso, desenvolveu um sistema cuja função era diminuir os movimentos exigidos de uma determinada tarefa, consequentemente diminuindo o tempo de execução. Fayol contribuiu, desenvolvendo uma doutrina que atribui aos colaboradores capacidades técnicas de conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, ou seja, solucionar os problemas que vierem aparecer ao longo da jornada de trabalho (GIL, 2009)

Outro pioneiro da administração científica foi Henry Ford (1863-1947) que passou a valorizar melhor seus colaboradores, com boa remuneração e jornada de trabalho reduzida, distribuindo

tarefas e utilizando-se de tecnologias avançadas para que a produtividade de seus colaboradores aumentasse gradativamente. Segundo Gil (2009, p.19), “o movimento da Administração Científica difundiu-se amplamente e tornou-se uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas de cada século”.

Elton Mayo (1890-1949) desenvolveu uma experiência iniciada em 1927, na fábrica de Wester Electric, criando um movimento de valorização das relações humanas e passou a considerar que fatores psicológicos e sociais influenciavam na produtividade. Com a junção da Administração Científica e da Relação humana, formou um processo de integração de indivíduos, fazendo com que os trabalhadores colaborassem com a empresa, de modo que satisfizessem suas necessidades psicológicas e sociais. (GIL, 2009)

Para Dutra (2011, p.17), gestão de pessoas pode ser caracterizada como: “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Em meados da década de 1980, houve uma necessidade de entender melhor e esclarecer dúvidas referentes à administração de recursos humanos, em um momento em que os funcionários eram tratados como recursos, obtendo-se o máximo de rendimento possível deles, sem levar em consideração a consequência desse esforço exagerado. Com o transcorrer dos anos, as organizações passaram a reconhecer os funcionários como parceiros, já que para se obter o resultado esperado, realiza-se a participação conjunta de vários integrantes como fornecedores, acionistas, clientes e o funcionário sendo o principal, cada um colaborando da forma correta e assim a organização tem o retorno esperado. (GIL, 2009)

Com a globalização em alta nas últimas décadas e o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as empresas se sentem pressionadas a ter resultados melhores e assim estar à frente de seus concorrentes. Com isso, os profissionais de Gestão de Pessoas (GP) passam a ser desafiados na empresa na busca por metas e objetivos concretos. Para o autor Gil (2009, p.17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Uma organização deve ser compreendida como “uma unidade social artificialmente criada e estruturada, continuamente alterada para se manter no tempo, e com a função de atingir metas específicas que satisfaçam às necessidades de seus participantes e da sociedade” (ETZONI, 1981, p. 07)

Assim, é notório que os profissionais de Gestão de Pessoas devem se tornar parceiros de seus colaboradores, passando a os valorizar, conhecer melhor suas expectativas em relação ao trabalho que realizam, incentivar a participar nas decisões da empresa, formando uma equipe boa de trabalhar e conseguindo alcançar resultados melhores que o esperado.

Para ampliar melhor o conhecimento, na próxima seção será abordado o assunto liderança.

2.2 Liderança

2.2.1 Conceitos de Liderança

Para uma organização alcançar o sucesso tão almejado, é importante ter um bom líder no comando da empresa, pois o mesmo deve dispor de conhecimentos, habilidades e atitudes através das quais saberá gerenciar uma grande equipe e conquistar os objetivos traçados. Por essa razão, “a liderança ocupa um papel chave em toda organização. Nunca como hoje – em uma época de mudança, incerteza, globalização e competitividade – a liderança se tornou tão importante para o sucesso organizacional”. (CHIANENATO, 2010, p. 346)

Os autores Rodermel, Schmid, Stadler (2012, p.59) afirmam que “líder é aquele que busca nas pessoas uma forma de fazer com que elas desenvolvam atividades que lhe tragam uma satisfação pessoal, como profissionais e como seres humanos”.

Para Giuliani (2012), todo bom líder “deve ter a capacidade de criar, motivar, ajudar a manter o trabalho em equipe, visando sempre em alcançar os objetivos esperados pela organização, superando expectativa de todos”.

Segundo Chiavenato (1994, p. 137), liderança é “uma influência interpessoal exercida em uma determinada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos”. O líder ocupa um espaço muito importante dentro da organização, visto que está exercendo seu poder de influência para gerar uma mudança de perspectiva nos que estão ao seu redor. E, conseqüentemente, com essa perspicácia produz um movimento e uma busca implacável para os objetivos antecipadamente traçados e almejados.

A eficácia do líder dentro da organização também tem uma parcela de contribuição aos resultados almejados, por meio da equipe liderada. Para Fiorelli (2003), um líder também necessita possuir outras qualidades e estas podem se resumir em: compromisso, autoconfiança, autoconhecimento, habilidades interpessoais, habilidades para a observação, escutar e falar, disciplina, ousadia, senso de justiça e envolvimento.

Aspectos como confiança, clareza de papéis, comunicação clara e participação são primordiais para a manutenção e a melhoria dos resultados das equipes. O líder tem um papel ímpar nesse processo. (RODERMEL; SCHIMIDT; STADLER, 2012)

Para Chiavenato (2010), o líder incentiva o colaborador e faz com que ele acredite no impossível. Isso acontece devido à paixão que ele sente pelo o que faz e por sua equipe. O entusiasmo é tão grande, que acaba contagiando todos seus liderados.

Para Bigardi (2015), o diferencial entre um líder comum e um líder com excelência é o amor que este carrega dentro de si.

Segundo os autores acima, percebe-se que a liderança se faz de um indivíduo capacitado, com habilidades de persuasão e influência desenvolvidas além das demais características já citadas. O líder deve ser um mediador de conflitos, assim como o que vai conduzir e motivar toda a equipe a buscar os mesmos objetivos, tendo como consequência o resultado almejado por seus gestores.

2.2.2 Características de Liderança

As características de um líder podem definir todo o perfil de uma equipe, tendo em vista que ele será o influenciador direto sobre seus subordinados. O líder define direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro, e depois engaja as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as para superar os obstáculos. (CHIAVENATO, 2010)

Para Chiavenato (2010), estas são algumas características que um líder pode possuir: inovação, ser original, inspirar confiança, tem os olhos no futuro, quer saber o quê, e o porquê das coisas, ser autêntico, procura fazer sempre o que é certo, planejar em longo prazo, e mudar o *status quo*.

Não apenas desenvolver a perspicácia para a parte técnica, o líder deve também saber desenvolver-se pessoalmente e profissionalmente, para que, dentro de seu ambiente de trabalho possa fazer diferença aos seus liderados. Com algumas das características já citadas,

o líder vem a ser o maior exemplo, e referencial à sua equipe de trabalho, podendo assim desenvolver com uma maior eficiência seus atributos.

Já para Brady (2008), as características de um líder se resumem em três, que são: ter o desejo de liderar, ser uma pessoa honrada e ter a capacidade de se aperfeiçoar.

O indivíduo que exerce a liderança tem a necessidade de manter-se sempre atualizado com as constantes mudanças, pois dentro de um ambiente globalizado, as mudanças ocorrem de maneira extremamente rápida, e as exigências do mercado fazem com que o líder venha a estar diligentemente procurando por melhorias, técnicas, modelos atualizados, os quais possam suprir as necessidades de toda a sua equipe.

Segundo Neto (2012), o bom convívio, aliado de uma comunicação eficaz e acrescido da aproximação pessoal com a atenção às individualidades de seus liderados são algumas das características essenciais e indispensáveis ao líder na condução de sua equipe.

O líder, dentro de uma organização, tem o papel de identificar as necessidades desta; e, através de um plano estratégico, desenvolver ações corretivas ou preventivas dentro de sua competência. É através de sua liderança, encorajamento e estímulo aos seus liderados a se comprometerem com o presente desafio, mediante uma ação coletiva ou individual, dando a estes condições de realização de tal tarefa, que o verdadeiro líder revela seu valor.

Após o plano de ação realizado, cabe ao líder trazer um retorno à sua equipe sobre os resultados alcançados e se determinada tarefa obteve o objetivo almejado. Segundo Neto (2012), o líder busca por constante melhoria em seu nível de competência e desenvolvimento profissional, consequentemente esses esforços chegam também aos seus liderados através da confiança que estes adquirem com seu líder e da persuasão utilizada individualmente e com constância sobre os liderados.

A liderança em grupo gera um resultado acrescido de valor e com um desempenho superior ao qual era esperado inicialmente, dentro deste melhoramento destacam-se 4 áreas distintas: aprimoramento em si próprio e aos que estão ao seu redor; nas suas percepções e opções de possibilidades; no foco e incorporação e por fim no aperfeiçoamento e nas decisões tomadas. (ROBBINS; FINLEY, 1997)

Assim, o bom líder não precisa saber tudo, mas deve aprender a identificar as equipes certas para cada função na organização, conhecendo cada colaborador para que juntos tracem caminhos de sucesso no futuro.

2.2.3 Tipos de Liderança

Os estilos de liderança mostram como o líder deve agir dentro da organização e com seus colaboradores. O modo de como o líder orienta sua equipe é de extrema importância, pois é através dessa liderança que os colaboradores se manterão motivados a cumprir as metas estipuladas e assim alcançar os objetivos tanto pessoais como organizacionais (MELO et al, 2012)

Dentro da leitura dos textos de Rodermel, Schimidt e Stadler (2012) realizada, destacam-se os tipos lideranças coercitiva, controladora, orientadora e carismática.

a) Liderança Coercitiva

Esse estilo de liderança é mais conhecido como liderança opressiva, pois a mesma é executada através de ameaças e alienação dos liderados, criando uma falsa dependência do indivíduo liderante. (RODERMEL; SCHIMIDT; STADLER, 2012)

O líder não demonstra nenhum tipo de respeito ou consideração aos seus subordinados, gerando nestes um sentimento de incapacidade.

Segundo Pereira e Silva (2015), este modelo de liderança pode apresentar um resultado positivo com funcionários considerados problemas na organização, porém, se utilizado por um longo período de tempo apresentará uma sequela calamitosa.

As organizações atribuem a supervisores, gerentes, diretores o direito de exercerem atos e influências unilaterais sobre seus subordinados e a estes atribuem o dever de aceitá-los, criando um ambiente ameaçador. (RODERMEL; SCHIMIDT; STADLER, 2012)

Dessa forma, essa liderança é caracterizada pela falta de confiança dos liderados que estão ao redor do líder e, conseqüentemente, existe a redução da produtividade de toda a equipe.

b) Liderança Controladora

É o estilo de liderança que faz prevalecer sobre seus liderados a hierarquia. O líder que exerce esse meio é extremamente controlador e centralizador, não disponibilizando aos seus liderados informações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. O líder tende a competir com seus liderados, gerando a falta de segurança e de confiança, tendo como consequência dessa atitude o baixo desempenho, afetando os objetivos da organização. Este modelo de liderança tem a tendência de tornar os processos mais burocráticos, gerando em seus liderados um desinteresse, o qual para a organização é uma decisão extremamente prejudicial. (RODERMEL; SCHIMIDT; STADLER, 2012).

Acrescenta-se ainda que este tipo de liderança tem como entendimento que seus liderados são pessoas que não desempenham suas funções devido à preguiça e incompetência, estando convencidos disso não há outra maneira de desempenhar suas tarefas, e assim o líder agrega prejuízos à organização. (REGIOLIA et al., 2016)

Diante disso, observa-se que esse tipo de liderança oprime seus subordinados, gerando nestes uma dependência total, pois o líder utiliza um controle exacerbado sobre a equipe.

c) Liderança Orientadora

É a liderança caracterizada como a que evita qualquer forma de conflitos ou confronto. O líder se demonstra inseguro quando há a necessidade de tomar alguma decisão, adiando-as sempre que possível. De acordo com Kraus (1991, apud MELO et al., 2012, p.07), esse tipo de liderança possibilita um relacionamento descontraído, facilitando a comunicação entre ambas as partes, diminuindo assim esse comportamento de competição entre os liderados, porém deve haver um limite para que não gere uma certa dependência dos liderados para com seu líder.

O líder que tem essas características busca estar à frente de atividades ou decisões que tenham certa rotina, e são vistos por seus liderados como amigo ou parceiro de profissão devido à sua omissão em liderar e gerenciar conflitos. (RODERMEL; SCHIMIDT; STADLER, 2012).

Assim, esse estilo de liderança caracteriza-se como a que incentiva o desenvolvimento de seus liderados fazendo com que ampliem seus conhecimentos e obtenham um crescimento profissional no ambiente em que estão inseridos.

d) Liderança Carismática

Esse modelo de liderança tem como característica principal as habilidades do líder, e a intensidade que esta é aplicada sobre seus liderados. De um modo geral, pessoas que exercem

esse modelo de liderança são autoconfiantes e possuem um alto índice de influência sobre os demais.

Para Chiavenato (2010, p.374), “os seguidores dos líderes carismáticos identificam-se com o líder e a missão do líder, exibem extrema lealdade e confiança no líder, emulam os valores e comportamento do líder e derivam autoestima do seu relacionamento com o líder”.

Segundo o autor Robbins (2002), as pessoas que trabalham para líderes carismáticos são motivados a exercer esforço extra no trabalho e, por gostarem do seu líder, expressam uma maior satisfação.

Diante do exposto, percebe-se que essa característica pode vir a usar da fidelidade dos liderados devido ao seu alto poder de influência.

3. Metodologia

Este artigo caracterizou-se quanto à natureza pelo método de pesquisa básica, quanto aos objetivos, os métodos foram de pesquisa exploratória e descritiva, no que se refere à abordagem do problema, definiu-se pela qualitativa e quantitativa, sendo esta uma *survey*.

O instrumento de pesquisa foi um questionário que apresenta seis perguntas. Esse questionário foi adaptado de Cardoso; Ramos; D’Innocenzo (2013). As perguntas foram realizadas a cinco profissionais de *coach* escolhidos aleatoriamente por conveniência. A pesquisa foi realizada nos dias 20 a 23 de setembro de 2018.

Para os resultados expressados em números foram obtidos conforme média simples, possibilitando assim identificar a visão dos profissionais.

4. Resultados e discussões

Após a realização da pesquisa, obtiveram-se, em primeiro momento, os dados sócio-demográficos e na sequência os dados inerentes à pesquisa.

Sobre os dados sócio-demográficos dos pesquisados obteve-se que a média de idade entre os participantes é de 32 anos, três realizaram sua graduação em instituições privadas e dois em instituições públicas. Do total pesquisado, três participantes realizaram pós-graduação e especialização em áreas distintas.

Referindo-se à pesquisa, a primeira pergunta do questionário abordou o conceito de liderança. Os profissionais de *coaching* poderiam expressar seu próprio conceito sobre liderança, ou assinalar um conceito pré-estabelecido. Os cinco expressaram seu conceito, conforme pode-se verificar abaixo.

Para o respondente nº1, o conceito se define da seguinte forma: “Liderança é a habilidade de extrair o melhor dos outros, mostrando um caminho com a finalidade de gerar crescimento para todos através da influência.”

O respondente nº2 define o conceito da seguinte forma: “Ter a habilidade de extrair o melhor de cada pessoa.”

Para o respondente nº3, o conceito se define da seguinte forma: “Ser proativo, aquele que tem empatia e cria *report*, tem disciplina e principalmente, referencial e exemplo a ser seguido por seus liderados.”

Para o respondente nº4, o conceito se define da seguinte forma: “O processo de transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.”

Para o respondente nº5, o conceito se define da seguinte forma: “O processo de exercer

influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações.”.

Percebe-se que a influência que se tem sobre o subordinado é um dos principais motivos para o sucesso da liderança. Compreender o funcionário e saber influenciá-lo de forma correta, torna o líder um exemplo para seus liderados.

Para Pereira (2014), o líder possui uma força psicológica com grande capacidade de influenciar o grupo ou alguém de modo intencional, fazendo com o que o influenciado modifique seu comportamento.

A segunda pergunta do questionário referia-se à percepção de cada um dos profissionais pesquisados, levantou-se a questão sobre quais são os estilos de liderança existentes, suas características e importância.

Para o respondente nº1, existem apenas dois estilos de liderança: “Boa: gera crescimento para todos; Ruim: aquele que visa apenas seus objetivos e esquece dos demais, liderança egoística.”

Para os respondentes nº2 e nº5, os estilos de liderança são: “ Liderança Autocrática, onde esta tem a ênfase no líder e se caracteriza como uma liderança primitiva, porém as pessoas não desenvolvem seu potencial; Liderança Democrática, a qual tem ênfase no liderado e tem por característica a participação de todos no processo; Liderança Liberal tem ênfase no líder e liderado, sua característica é a baixa produtividade, porém se destaca por acreditar nas pessoas; Liderança Situacional tem como ênfase a situação e maturidade da equipe, e a Liderança *Coach*, que destaca a *performance*, sua principal característica é identificar as habilidades de seus colaboradores com o intuito de tornar o trabalho mais fácil.”

Para o respondente nº3, define-se como: “Podemos entender que existem diversos tipos de liderança, e que o estilo comportamental e as competências definidas por uma instituição ou organização, definirão com este líder deve agir nesse lugar respectivo. Não podemos generalizar e dizer que um tipo de liderança será eficaz em todo lugar, mas sim dizer que um líder que esteja com o seu comportamento alinhado com a meta proposta pela organização terá um resultado melhor apresentado.”

Para o pesquisado nº4, existem três tipos de liderança: “Líder por posição (cargos); Líderes por influência: influenciam por quem são, independente de cargos; Líderes por autoridade: que exigem que os outros façam o que desejam por ter uma autoridade delegada.”

Observa-se que cada um tem o seu jeito de liderar, não existindo assim, uma fórmula mágica que o torne um líder de sucesso. Deve-se estar em uma busca constante por conhecimentos, aperfeiçoando sempre o seu estilo de liderar.

Para o autor Bergamini (1994), o líder caracteriza-se pela grande vontade de atingir os objetivos da organização, com perfeição na realização de tarefas, persistência, iniciativa, autoconfiança e principalmente aceitar as consequências de suas decisões e ações.

A questão 3 se referia à importância das habilidades que o indivíduo liderante necessita exercer dentro da organização na qual está inserido. Foi solicitado aos pesquisados que classificassem por ordem decrescente o grau de importância das características apresentadas, sendo: 1- Extremamente importante; 2- Muito importante; 3- Importante; 4- Pouco importante; 5- Sem importância. As respostas podem ser vistas conforme Tabela 1 abaixo:

HABILIDADE	MÉDIA IMPORTÂNCIA
Habilidade de comunicação	1
Habilidade de dar e receber <i>feedback</i>	1
Habilidade de ganhar poder e exercer influência	2
Habilidade de gerenciar conflitos	1
Habilidade de negociar	2
Habilidade de liderar	1
Habilidade de tomada de decisão	1
Habilidade em empreendedorismo	3
Ter ética	1
Ser responsável	1
Ser empático	1
Ser confiável	1
Ser flexível	1
Articular relacionamentos	1

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Tabela 1 - Habilidades de que o indivíduo liderante necessita

O resultado apresentado se estabelece por meio de uma média simples, em que se pode observar que as habilidades acima citadas não são menos importantes, sendo que das 14 habilidades informadas, 11 foram caracterizadas como extremamente importante, 2 como muito importante e 1 como importante. Também houve a citação de habilidades que 4 pesquisados dentro da sua percepção como *coaching* julgaram necessário acrescentar à pesquisa, são elas:

Respondente nº1: “Caráter, entendendo que o mesmo é desenvolvido.”

Respondente nº2: “Habilidade em conhecer pessoas.”

Respondente nº3: “Habilidade de gerenciar o tempo; Habilidade de Persuasão.”

Respondente nº5: “Visão a longo prazo e foco nos resultados.”

Nota-se que um líder eficaz possui um conjunto de habilidades que devem ser colocadas em prática conforme a necessidade da equipe, não deixando que os problemas que surgirem saiam do seu controle.

Para o autor Chiavenato (2010, p. 357), líderes eficazes devem unir suas habilidades e torná-las uma força conjunta, não apenas desempenhar uma ou outra.

Na questão 4, abordou-se sobre a relação das maiores deficiências apresentadas pelos líderes, e as respostas foram:

Respondente nº1: “Não saber ouvir; colocar os objetivos acima das pessoas; ser intransigente, não saber delegar; ter liderança egocêntrica.”

Respondente nº2: “A maior deficiência nos líderes atuais é a Comunicação.”

Respondente nº3: “Muitas delas desconhecem a diferença de estilos comportamentais, e acham que podem cobrar ou exigir de todos da mesma maneira, sendo que, cada pessoa corresponde de uma maneira, e o líder que desconhece isso, com certeza poderá ter dificuldades com a gestão.”

Respondente nº4: “A dificuldade de comunicação; falta de flexibilidade; e principalmente a falta de caráter.”

Respondente nº5: “Falta de autoconfiança; resistência e falta de empatia.”

Segundo o autor Tolfo (2004), um líder deve ser humilde suficiente para admitir seus erros e assim transformá-los em acertos, buscando a melhoria contínua de si e da equipe.

O principal erro que um líder pode cometer é a falta de comunicação entre ele e sua equipe, dificultando esse processo, é impossível que ele tenha sucesso na sua liderança.

Na questão 5, buscou-se identificar quais características apresentam maior relevância em um líder no seu dia-a-dia. Os respondentes escalaram de uma forma crescente a ordem de importância, sendo que 1- menos importante e 10- mais importante. As respostas podem ser vistas conforme Tabela 2 abaixo:

CARACTERÍSTICAS	MÉDIA IMPORTÂNCIA
Apoiar o desenvolvimento e a eficácia da equipe	9
Ouvir atentamente	6
Questionar com o intuito de definir metas e objetivos	4
Dar <i>feedback</i>	7
Compartilhar conselhos e sugestões	7
Deixar a equipe exprimir ideias	5
Obter acordos, respeitando diversos pontos de vista	4
Buscar a melhoria do desempenho da equipe	8
Definir prazos e respeitá-los	7
Obter comprometimento da equipe	9

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Tabela 2 - Características apresentam maior relevância em um líder

Inúmeras são as características que um líder deve possuir, utilizando-as para liderar uma grande equipe e assim conquistar metas estabelecidas, pensando sempre no crescimento da organização, dos seus subordinados e de si próprio.

Para Rodermel, Schimidt, Stadler (2012), um líder deve estar em constante desenvolvimento, explorando novas competências pessoais e interpessoais, para que conheça, entenda e principalmente saiba conduzir sua equipe.

Buscando também dentro da percepção individual de cada um dos profissionais *coachings*, a última questão aplicada aos mesmos teve com objetivo perceber quais são as práticas que os líderes exercem diariamente em seus respectivos ambientes profissionais. Ressaltando que o resultado abaixo é uma média entre todos os participantes onde 1-“Nunca” – não percebo a afirmação. 2-“Raramente” – eventualmente percebo a situação. 3-“Nem sempre” – percebo algumas vezes a afirmação. 4-“Quase sempre” – percebo muitas vezes a afirmação. 5-“Sempre” – percebo todas as vezes a afirmação. 6-“Não se aplica” – caso você não tenha como avaliar a questão citada. As respostas podem ser vistas conforme Tabela 3 abaixo:

PRÁTICA	MÉDIA PRÁTICA
Sei ouvir os liderados	5
Consigo manter o interesse dos liderados na manutenção e continuidade do diálogo	5
Transmito orientação e aconselhamento aos liderados atendendo a suas necessidades profissionais	5
Utilizo a comunicação verbal e mantenho atenção à comunicação não verbal no diálogo com os liderados	5
Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados	5
Dou orientações aos liderados e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas, conforme suas necessidades	5
Esclareço dúvidas dos liderados referente às suas tarefas	5
Reconheço e valorizo os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam	5
Redireciono os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado	4
Estimulo a prática do <i>feedback</i> com os liderados	5

Exerço influência nos liderados ampliando suas competências a favor de resultado eficazes	5
Compartilho as decisões com os liderados	5
Delego atividades aos liderados compartilhando responsabilidades	5
Assumo a responsabilidade pelo desenvolvimento dos liderados	5
Fico à disposição dos liderados para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional	5
Peço opinião aos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional	5
Auxílio na definição das metas para cada liderado de minha equipe	4
Acompanho periodicamente os resultados apresentados por cada liderado	5
Acompanho periodicamente o desempenho dos liderados	5
Acordo o prazo necessário para cada liderado para que as metas sejam alcançadas	5

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Tabela 3 - Práticas que os líderes exercem diariamente em seus respectivos ambientes profissionais

O líder demonstra sua capacidade de liderança no dia-a-dia, sendo resolvendo um problema ou motivando o liderado, ganhando a confiança do mesmo e criando um ambiente de trabalho agradável, fazendo com que seus liderados sintam prazer em desempenhar sua função. O líder eficaz se torna espelho de seu liderado.

5. Conclusão

Após a análise dos dados, foi possível identificar que não existe um único estilo de liderança a ser aplicado com eficiência, mas sim a junção de vários estilos de liderança e a adaptação ao meio em que este líder está inserido. A formação de sua equipe também tem uma importância extrema com relação à abordagem que o líder terá com cada um, pois cada indivíduo atuante em sua equipe possui características próprias e uma forma de agir diante das situações a este apresentada.

Pode-se documentar que na percepção de uma parcela dos profissionais *coaching*, uma das características mais importantes aos líderes é o caráter, tendo em vista que o mesmo é desenvolvido com o tempo, e a habilidade de influência, a qual quando aplicada sabiamente pode levar a equipe a concretizar os objetivos almejados.

Assim, conclui-se que para ser um líder é necessário desenvolver o caráter, habilidades, suprimir as deficiências e otimizar as competências, buscando o crescimento de si próprio e de seus liderados com o foco nos objetivos almejados.

Referências

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BRADY, C. Os cinco níveis de influência: um plano de cinco etapas para criar e manter uma sólida liderança nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BIGARDI, M. Excelência na Liderança. 1.ed. Curitiba, 2015.

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; D'INNOCENZO, M. Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem. Disponível em: <<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgxvzKbLVsthwXdqTPHbpDkdhXDvX?projector=1&messagePartId=0.1>> Acesso em: 19 set. 2018.

CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas. 2.ed. São Paulo :Makron Books, 1994.

_____. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

- ETZIONI, A.** Sociologia industrial: O Estudo Das Organizações Econômicas. In: _____. (Org). Organizações Complexas. São Paulo: Atlas, 1981.
- FIGLIOLI, J. O.** Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. 3.ed.São Paulo: Atlas, 2003.
- GIL, A. C.** Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1.ed.Sao Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C.** Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4.ed.São Paulo: Atlas, 2002.
- GIULIANI, T. A.** Clima Liderança em resorts: um estudo dos estilos praticados no Brasil.2012. 140 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Caetano do Sul, 2012.
- HUNTER, J. C.** O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro, Sextante: 2004.
- MELO, F. A. de O.** et al. A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder. Trabalho apresentado ao IX Simpósio de Excelência e Tecnologia Resende, Resende, 2012.
- NETO, L. A. O.** Competencias gerenciais. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- PEREIRA, A. L. A.** Liderança como um fator de diferencial competitivo. 2014. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/360>> Acesso em: 19 set. 2018.
- PEREIRA, K. C. R. P.; SILVA, S. G. A.** Como os estilos de Liderança se tornam um diferencial no empreendedorismo feminino em São Luis de Montes Belos. Disponível em: <http://faculdademontesbelos.com.br/wpcontent/uploads/2017/11/COMO_OS_ESTILOS_DE_LIDERAN%C3%83%E2%80%A1A_SE_TORNAM_UM_DIFERENCIAL_NO_EMPREENDEDORISMO_FEMININO_EM_SAO_LUIS_DE_MONTES_BELOS.pdf> Acesso em: 24 set. 2018.
- REGIOLIA, F. R.** et al. Gestão e os Desafios da Liderança no Ambiente de Sala de Aula. Disponível em: <<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/ensino/article/view/4545/3494>> Acesso em: 24 set. 2018.
- ROBINS, H.; FINLEY, M.** Porque as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torna-las criativas e eficientes. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROBBINS, S.** Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RODERMEL, P. M.; SCHIMIDT, M. C.; STADLER, A.** Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- TOLFO, S. R.** A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: **BITENCOURT, C.** et al. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.