

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SOLEDADE**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**RAQUEL SIRTULLI**

**O PROCESSO DE LIDERANÇA/ COACHING**

O caso do GRUPO BRASOPTICA

**SOLEDADE**

**2014**

**RAQUEL SIRTULLI**

**O PROCESSO DE LIDERANÇA/ COACHING**

O caso do GRUPO BRASOPTICA

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Soledade, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Andrea Poletto Oltramari

Soledade

2014

**RAQUEL SIRTULLI**

**O PROCESSO DE LIDERANÇA/ COACHING**

O caso do GRUPO BRASOPTICA

Estágio Supervisionado aprovado em 25 de junho de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Dr. Andrea Poletto Oltramari  
UPF – Orientadora

Prof. Ms. Sérgio Müller

Prof.  
Prof. – UPF

Soledade

2014

Agradeço em primeiro lugar a Deus pela força e todas as oportunidades que me proporcionou para que pudesse alcançar meus objetivos. A meus pais e irmãos que sempre me apoiaram, me ajudaram e me deram forças e carinho. Aos amigos e professores que sempre me apoiaram e me ajudaram a chegar até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais Alceu e Domingas Sirtulli, por todo amor, carinho e dedicação.

Aos amores da minha vida meus irmãos Diogo, Giovani e Maik, pelo carinho, amor, por estarem sempre me apoiando e me incentivando.

À Universidade de Passo Fundo

Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis

À professora orientadora: Andrea Poletto Oltramari

Aos professores que me apoiaram e me ensinaram, tornando possível a elaboração deste trabalho.

Agradeço a todo o Grupo Brasoptica, pelo apoio, atenção e carinho.

Em especial a gerente geral da empresa Lourdes Butzke Hirt pelo apoio, confiança e por servir como exemplo.

“A pesquisa moderna destruiu o mito de ‘líder nato’, bem como não se pode concluir que se consiga fazer de não importa qual indivíduo um verdadeiro líder.”

Bergamini (1994)

## RESUMO

SIRTULLI, Raquel. **O processo de Liderança/coaching**: o caso do Grupo Brasoptica. Soledade, 2014. 66 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

O conhecimento de uma equipe por parte do seu líder tem se tornado fator chave de sucesso para as organizações. Em virtude disso, o presente trabalho apresenta um estudo de caso no Grupo Brasoptica que tem como objetivo principal a identificação das competências de um líder para potencialização do desempenho de sua equipe. A fundamentação teórica baseou-se nos temas gestão de pessoas, liderança, competências de um líder e coaching, utilizando-se como referência principal os autores Bergamini (1994), Chiavenato (2000) e Clutterbuck (2008). Para o desenvolvimento do trabalho, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa, de caráter exploratório, com análise de conteúdo, sendo aplicados questionários semiestruturados para doze gerentes e treze vendedores. Os resultados apontam que o grupo é bastante unido e que a maioria das gerentes apresentam habilidades e bom desempenho em suas funções. As competências do líder mais valorizada pelos pesquisados são: o profissionalismo, saber gerenciar e designar funções, dividir as tarefas conhecimentos e responsabilidades, o empenho, firmeza, responsabilidade, humildade, honestidade, paciência, caráter e motivação. Para que a liderança seja eficiente o líder precisa interagir com o grupo, deve servir como exemplo, tratar sua equipe com respeito e admiração para que possam ajudar a motivar as pessoas e assim proporcionar melhores resultados e maior participação do grupo. A liderança é redefinida no processo de coaching, pois esse processo trabalha no desenvolvimento das competências pessoais, melhorando assim o desempenho do líder, da equipe e da organização.

Palavras-chaves: Liderança. Competências do líder. Coaching.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Exemplo de diagrama SWOT.....	30
Figura 2 - Resultado da análise SWOT.....	30
Figura 3 - Exemplo de Roda da Vida.....	31
Figura 4 - Gráfico Faixa Etária pesquisados.....	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os três estilos de Liderança.....	22
Quadro 2 - Sujeitos de Pesquisa .....	38
Quadro 3 - Sujeitos de Pesquisa .....	39
Quadro 4 - Qualidades que o líder deve ter segundo os pesquisados.....	47
Quadro 5 - Qualidades consideradas importantes para um líder segundo os pesquisados.....	50
Quadro 6 - Competências consideradas essenciais para um líder segundo os pesquisados. ....	51
Quadro 7 - Plano de ação.....	54

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.2 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	12
1.3 OBJETIVOS .....	13
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA .....	14
2.2 LIDERANÇA.....	15
2.3 DEFINIÇÃO DE LÍDER .....	17
2.4 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO LÍDER .....	18
<b>2.4.1 Teoria dos traços de personalidade</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4.2 Estilos de liderança</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4.3 Teoria Contingencial</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4.4 Liderança Situacional</b> .....	<b>24</b>
<b>2.5.1 Definição de coaching</b> .....	<b>27</b>
<b>2.5.2 Ferramentas de Coaching</b> .....	<b>28</b>
<b>_Toc3915814123 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>35</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	35
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	36
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	37
3.4 PROCEDIMENTOS E TECNICAS DE COLETAS DE DADOS .....	39
<b>3.4.1 Questionário</b> .....	<b>40</b>
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	40
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>42</b>
4.1 A EMPRESA E O PROCESSO DE LIDERANÇA INTERNO .....	42
<b>4.1.1 Análise dos questionários enviados aos gerentes</b> .....	<b>43</b>
<b>4.1.2 Análise dos questionários enviados às vendedoras</b> .....	<b>49</b>

4.2 SUGESTÕES .....	53
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>59</b>
<b>Apêndice A – Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>62</b>
<b>Apêndice B – Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um contexto de grandes mudanças, com os grandes avanços tecnológicos, o aumento significativo da concorrência em todos os setores, é necessário que as empresas se tornem mais eficazes e que tenham condições de melhorar suas tomadas de decisão. Para que seja possível alcançar seus objetivos é necessário que a empresa tenha uma equipe motivada e eficiente e para isso é essencial o papel do líder.

A importância das pessoas e de seu capital intelectual, nos últimos anos está sendo reconhecida como um fator preponderante para obter sucesso, é diretamente responsável na obtenção de maior produtividade e rentabilidade nas organizações (CHIAVENATO, 2004).

Este trabalho busca trazer conhecimento sobre o papel do líder, sobre suas competências e quais delas podem ser mais eficientes para a empresa estudada. Um dos assuntos bastante discutidos é a dificuldade que as empresas encontram em relação aos relacionamentos interpessoais. Muitos líderes sentem dificuldades em resolver problemas relacionados com as pessoas e as organizações precisam estar preparadas para essas situações.

Muitas obras se têm a respeito de como ser um bom líder, mas existem muitos aspectos ainda a se estudar. Não tem um perfil que seja totalmente correto em todas as situações e organizações. Uma pessoa pode ser um bom líder em uma organização, mas isso não significa que se mudar de ambiente e de grupo, seu desempenho continue o mesmo. Existem muitas questões relacionadas ao tema liderança que devem ser estudados e avaliados.

A liderança possui várias definições que são influenciadas através de uma perspectiva individual de cada pessoa. A definição de Hollander (apud BERGAMINI, 1994) abrange a maioria dos aspectos propostos pela maioria das definições, que define o processo de liderança como um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, o processo de liderança não envolve apenas o cargo do líder, mas também solicita esforços de cooperação por parte de outros indivíduos.

O papel do líder é essencial para as organizações atingirem seus objetivos, para que isso seja possível deve ter claros os objetivos e metas da organização, ter comprometimento, já que é o responsável pela participação das pessoas, deve motivá-las para que possam junto alcançar os melhores resultados. A liderança não é uma tarefa fácil e para que a mesma seja eficaz são necessárias algumas características como inteligência emocional, saber se comunicar, pensar estrategicamente, observar as qualidades de seus colaboradores a fim de motivá-los e obter melhores resultados. Para conseguir isso de maneira mais eficiente, permitindo aumentar as potencialidades do líder e liderados é necessário que o líder seja um Líder Coach que consiga inspirar as pessoas e que se transforme em exemplo a ser seguido, que transforme seus colaboradores em uma equipe de sucesso superando seus objetivos.

## 1.2 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A empresa pesquisada foi o GRUPO BRASOPTICA, uma rede de óptica que comercializa produtos como solares, armações, jóias, relógios e bazar. Possui laboratório de óptica próprio, no total são 13 filiais. O número de colaboradores é de 74 trabalhadores. Cada filial possui uma gerente e em média duas a três colaboradoras. As lojas estão situadas no Estado do Rio Grande do Sul, nas seguintes cidades: seis lojas em Passo Fundo, duas em Palmeira das Missões, uma em Tapejara, uma em Lagoa Vermelha, uma em Getúlio Vargas, uma em Soledade e uma em Porto Alegre.

Diante das mudanças nos cenários, com o aumento da competitividade percebe-se a grande importância de se ter bons líderes. A liderança é uma das questões essenciais para que a empresa apresente melhores resultados e consiga alcançar seus objetivos. Como não existe um estilo de liderança que consiga ser 100% eficiente em todos cenários e situações, se fez importante um estudo de quais as competências do líder podem colaborar para melhorar o desempenho da equipe e conquistar melhores resultados na empresa estudada.

A liderança é um dos temas bastante discutidos nas organizações, já que a mesma é responsável pela sua eficiência e eficácia. O papel do líder é a busca constante de resultados financeiros e para isso se torna indispensável à participação e empenho de toda a equipe. Entender como as competências do líder podem potencializar o desempenho da equipe pode ser uma informação bastante útil, para propor melhorias nas tomadas de decisões e melhorar a participação tanto de líderes como liderados nos processos organizacionais.

A contribuição deste estudo para a ciência é exposta através de uma pesquisa prática, que pode servir como estímulo ao processo de aprendizagem dos cursos de Administração, bem como para empresas e líderes que procuram melhorar seu desempenho e potencializar suas competências e também o conhecimento do acadêmico adquirido ao desenvolver o trabalho. “Uma liderança tem o papel fundamental para o sucesso e realização das metas e do propósito da empresa, afinal, são pessoas que criam, inovam e sabem usar recursos materiais para produzir a diferença” (SILVA et al., 2011).

A fim de entender as competências do Líder apresenta-se como problema de pesquisa: “De que forma as competências do líder podem potencializar o desempenho da equipe, na empresa pesquisada?”

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

- Analisar como as competências do líder podem potencializar o desempenho da equipe, proporcionando melhores resultados.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- 1) Verificar as competências do líder quais são mais valorizadas pelos colaboradores;
- 2) Verificar as competências consideradas importantes para um líder;
- 3) Conhecer as ferramentas de Coaching e qual a mais apropriada para a organização estudada;
- 4) Elaborar um plano de ação que possa trazer maior crescimento para a empresa;

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão apresentados os subtítulos do trabalho com a finalidade de conhecer alguns conceitos já estudados sobre liderança, os estilos de liderança, as competências do líder, liderança e coaching, quais as ferramentas utilizadas pelo líder são mais valorizados pelas organizações e quais as habilidades necessárias para melhor desempenho do líder. Portanto, os autores utilizados foram: Bergamini (1994), Gil (2001), Chiavenato (2004), Chemers e Fiedler (1981), Spector (2005), Clutterbuck (2008), Vergara (2003), Silva (2011), Boog e Boog (2013), Blanchard e Hersey (1986) entre outros.

### **2.1 HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA**

Gestão de pessoas de acordo com Gil (2001) é a função gerencial que tem como objetivo a cooperação das pessoas que fazem parte das organizações, para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais. Acrescenta ainda que, as empresas estão procurando tratar as pessoas que trabalham na organização não mais como recursos, como empregados ou funcionários e sim como cooperadores e parceiros.

A gestão de pessoas segundo Chiavenato (2000) sempre existiu na história da humanidade de uma maneira mais rudimentar desde o surgimento do homem, sua evolução ocorreu de maneira lenta até o século XIX, apenas no início do século XX foi que houve avanços significativos. A Teoria Geral da Administração conforme Chiavenato (2000) começou com a ênfase nas tarefas, a seguir a ênfase na estrutura, depois para a teoria estruturalista. A relação humanística surge com a ênfase nas pessoas através da teoria das relações humanas e mais tarde desenvolvida pela teoria comportamental, surge também à ênfase no ambiente com a teoria dos sistemas e mais tarde aperfeiçoada pela teoria da contingência, que posteriormente desenvolveu a ênfase na tecnologia.

Segundo Gil (2001) a gestão de pessoas vem evoluindo, já que muitas empresas estão tratando seus empregados como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e buscando melhorar o desempenho organizacional através do talento das pessoas.

O comportamento humano como Bergamini (1994) apresenta em uma de suas obras exerce grande atração sobre as pessoas, à busca em entender os desafios que o ser humano enfrenta surgiu desde o aparecimento do próprio homem, assim como o interesse pela liderança também segue esta regra. Sobre o surgimento do tema liderança Chemers e Fiedler (1981) falam que:

Embora a primeira investigação empírica de liderança tenha sido publicada em 1904, foi durante a I Guerra Mundial que esse setor recebeu maior impulso. Naquela época utilizavam-se os testes de inteligência no ataque maciço aos problemas de seleção e colocação de oficiais. No período entre as duas guerras mundiais, deu-se maior importância à identificação dos traços de liderança e ao modo como os homens se alçam a posições de chefia. Aos poucos essa preocupação cedeu terreno às questões corriqueiras de saber como as pessoas se tornam líderes eficazes. (CHEMERS e FIEDLER, 1981, p.1).

A influência da liderança sobre o comportamento das pessoas segundo Chiavenato (2000, p. 88) se deu de maneira mais intensa com a Teoria das Relações Humanas, pois a “Teoria Clássica enfatizava a autoridade formal, considerando apenas a chefia nos níveis hierárquicos superiores sobre os níveis inferiores nos aspectos relacionados a atividades do cargo”.

A necessidade de uma nova liderança, segundo Chemers e Fiedler (1981) apenas se fez perceber com o rápido processo de industrialização e com o desenvolvimento de grandes organizações burocráticas.

Conforme Bergamini (1994, p. 25) “do ponto de vista teórico, a pesquisa acadêmica tem feito notáveis esforços tentando interpretar e correlacionar o conceito de liderança às mais diferentes variáveis”.

## 2.2 LIDERANÇA

A liderança é um tema muito discutido e estudado, já que é através dela que a organização se torna mais eficaz. Muitos autores buscam uma definição para a liderança, mas nenhuma foi totalmente aceita, segundo Spector (2002, p. 330), a ideia em comum das várias

definições a respeito da liderança diz que a “liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamento e sentimentos de outras pessoas”.

Segundo análise de Bergamini (1994) a respeito das definições de liderança, a mesma apresenta dois elementos comuns que aparecem em todas as definições, onde se percebe um denominador comum de que liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, que envolvem mais de uma pessoa e o outro fator é de tratar de um processo de influência por parte do líder em relação aos seguidores. De acordo com James M. Kouzes e Barry Z. Posner (apud IAMADA, 2006) “a liderança é um relacionamento entre aqueles que aspiram liderar e aqueles que optam por seguir”.

Outra definição de liderança segundo Chiavenato (2000) diz que a mesma é a capacidade de influenciar um grupo em direção aos objetivos. E apresenta a origem desta influência podendo ser formal, quando se trata de um alto cargo na organização, subentende-se certo grau de autoridade, com isso a pessoa assume o papel de liderança devido ao cargo que ocupa, não necessariamente apresenta uma liderança eficaz. A liderança também pode ser não sancionada que é relacionada à influência não formal na organização, que surge fora da estrutura formal da organização, o líder pode aparecer naturalmente dentro de um grupo.

No contexto da administração Sobral e Peci (2012, p. 115) definem liderança como “o processo de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização levando-os a realização de determinados objetivos”. Acrescenta ainda, que o processo de liderança envolve pessoas capazes de aceitar e seguir as orientações do líder, sem isso não há liderança.

Conforme Blanchard e Hersey (1986, p. 104) “sempre que uma pessoa busca influenciar outra, a primeira é o líder e a segunda o liderado não importando se esta última é o chefe, um colega, amigo ou parente”. Chiavenato (2000, p. 88) diz que a liderança é importante para qualquer organização humana, especialmente para empresas e a cada departamento que a mesma possui. E acrescenta que a liderança é “essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

Apresentando a diferença entre administrador e líder, Sobral e Peci (2012, p. 116) afirmam que nem todo administrador é um líder, assim como nem todo líder é um administrador, “a influência dos administradores se limita as atribuições de sua autoridade formal. Um bom gerente apto a planejar, organizar e controlar com eficiência as pessoas e os recursos pode não ser um bom líder”. Acrescenta ainda que os líderes ultrapassam da autoridade formal, que a diferença entre administrar e liderar é que o líder possui a capacidade de motivar, entusiasmar e comprometer as pessoas.

Segundo Robbins (2002) a liderança e a administração apresentam diferenças, onde de um lado esta a administração que exerce influencia formal e de outro a liderança que estabelece direções através de uma visão de futuro e envolvem as pessoas, repassando essas visões e inspirando para que alcancem os objetivos. Na visão do mesmo o líder pode surgir de maneira natural dentro de um grupo ou podem ser indicados formalmente.

### 2.3 DEFINIÇÃO DE LÍDER

Muitos são os autores que falam sobre os líderes, Burns (1978, p. 117 apud BERGAMINI, 1994, p. 108) apresenta a ideia de que: “são os líderes aqueles que ajudam a transformar as necessidades dos seguidores em esperanças positivas e aspirações”. Defendendo esta teoria Bergamini (1994) diz que o papel do líder é o de atuar junto às pessoas, para que possam alcançar seus objetivos com motivação e entusiasmo.

Para Gil (2001, p. 220) os administradores de pessoal e de recursos humanos devem atuar como líderes, é essencial que elas vejam-se mais como colaboradores do que como subordinados, pois o que se espera delas é a adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. O autor acrescenta que “os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que a liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”.

Os líderes de acordo com Vergara (2003), devem ter habilidade para conduzir processos multidisciplinares e participar deles, tendo em vista que demandam poder de análise, abstração e síntese, devem estar cientes da importância de uma visão holística da realidade, que trata as partes de acordo com seus mútuos relacionamentos e o relacionamento com o todo. Segundo Richard J. Leider (2003 apud IAMADA, 2006) “os líderes eficazes atuais possuem um forte sentido em sua essência. Eles possuem um propósito, valores e visão verdadeiros que orientam sua liderança”.

Para Hersey e Blanchard (1986) o líder/gerente precisa muito mais do que habilidade técnica, deve programar, coordenar, controlar e disciplinar, analisando se tudo funciona como previsto. Ele deve ser capaz de administrar as pessoas, para que possam produzir. Acrescenta ainda que o líder/gerente deve ter discernimento, ser crítico para poder mudar as metas e os métodos utilizados para alcançá-las. Chiavenato (2000, p.89) em uma de suas obras, coloca

que “o líder é um tomador de decisões ou aquele que auxilia o grupo a tomar decisões adequadas”.

De acordo com Bergamini (1982, p. 97) a definição de líder é dada como “um indivíduo no grupo, a quem é dada a tarefa de dirigir e coordenar tarefas relevantes nas iniciativas grupais...”. Acrescenta ainda que o que se espera de um líder é fazer com que o grupo produza além dos objetivos que se pretende atingir. Chemers e Fiedler (1981) dizem que o líder não é apenas a pessoa que é seguida apenas por algum dinheiro, mas sim alguém que se torna importante na vida de seus subordinados na questão emocional.

Na visão de Stephen Covey (apud SILVA, 2011) observa-se que as pessoas valorizam a ética do caráter, neste sentido o líder precisa ter coragem de assumir riscos, ser honesto e cumprir o que lhe é proposto.

## 2.4 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO LÍDER

Grande parte dos estudos sobre liderança tem procurado formulas de como avaliar a eficácia da liderança, Bergamini (1994) diz que tanto as teorias mais antigas como as mais atuais buscam encontrar traços, comportamentos, habilidades, motivações para conseguir que o líder obtenha melhor desempenho e eficácia. Segundo Robbins (2002) o desafio para a maioria dos administradores esta relacionado à questão de como tornar-se um líder eficaz. O autor acrescenta que os administradores devem desenvolver competências como: a paciência, confiar nas pessoas, abrir mão da autoridade e saber o momento certo de intervir.

Para exercer a liderança de acordo com Rhinesmith (1993, apud VERGARA, 2003) a pessoa deve ter conhecimento do negócio e do ambiente competitivo, deve possuir algumas competências como sensibilidade, capacidade de avaliação, julgamento de situações, habilidade reflexiva, flexibilidade além de humildade suficiente para aprender, permanentemente a lidar com os indivíduos, de maneira a mobiliza-los para a busca dos objetivos atrelados pela empresa. Os gerentes e líderes devem mostrar habilidade ao conduzir processos multidisciplinares e participar deles.

De acordo com Oderich (apud BERGAMINI, 1994) um conjunto de qualidades do líder podem ser apresentadas, como: confiabilidade (integridade e honestidade); justiça; comportamento despretensioso; capacidade de ouvir, intuição; percepção; empatia; sensibilidade as situações; iniciativa; bom senso; flexibilidade; adaptabilidade e capacidade de motivar.

Segundo Bergamini (1994) o líder que é capaz de coordenar seguidores motivados apresentam um traço marcante que é a sensibilidade pelas pessoas, esta habilidade traz benefícios, tanto na auto realização do líder como de seus seguidores. Pois são os líderes que ajudam a transformar as necessidades dos seguidores em pontos e aspirações positivas. Acrescenta também a habilidade interpessoal como um requisito indispensável para a liderança eficaz. Coloca que o verdadeiro líder deve estar em condições de oferecer fatores de satisfação motivacional aos liderados.

#### **2.4.1 Teoria dos traços de personalidade**

A teoria dos traços de personalidade segundo Vergara (2003, p. 75), “exerceria influência sobre indivíduos e grupos quem nascesse com determinados traços de personalidade: físicos intelectuais, sociais, e relacionados com a tarefa”. A autora acrescenta que os traços de personalidades considerados importantes nesta abordagem são: a aparência, estatura, energia, força física, adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança, QI elevado, habilidades interpessoais, habilidades administrativa, impulso de realização, iniciativa e persistência.

Chiavenato (2000) em uma de suas obras diz que durante muito tempo se pensou que a liderança era como uma qualidade pessoal, que nascia com a pessoa às características como empatia, determinação, facilidade de relacionamento com as pessoas. Essa teoria é chamada teoria dos traços de personalidade.

Na proposta apresentada pela teoria dos traços segundo Bergamini (1994) o líder deve apresentar qualidades pessoais, podendo concluir assim que o líder já nasce como tal, não podendo “fazê-los” posteriormente através do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal. Bryman (apud BERGAMINI, 1994) diz que a literatura fala sobre três grandes tipos de traços. Os traços físicos como altura, peso, idade e aparência; os traços de habilidades e características como inteligência, escolaridade, conhecimento e fluência verbal. E em terceiro aspectos de personalidade tais eram ajustamento pessoal, extroversão, autoconfiança, controle emocional e moderação. Enfim, o que se pretendia era buscar quais atributos melhor distinguiriam o líder das outras pessoas.

De acordo com Gil (2001) as primeiras investigações a respeito da liderança procuravam vinculá-la a disposições inatas, o que implica dizer que os líderes já nascem

feitos, e coloca que umas das primeiras abordagens nesse sentido foram elaboradas no final do século passado, que se tornaram conhecidas como teoria dos grandes homens, a mesma focava em identificar características que os diferenciava das outras pessoas, esta teoria foi muito utilizada para explicar a conduta de grandes líderes como Alexandre, o Grande, Júlio César e Napoleão.

Segundo Bergamini (1982) ao falar sobre essa teoria diz que para ser um bom líder o mesmo deveria ter traços como justiça de julgamento, integridade de conduta e energia pessoal, de certa forma essa abordagem pretendia sugerir que, a pessoa deveria preencher certos requisitos de um padrão ideal para exercer a liderança. De acordo com Gil (2001) esta abordagem vem sendo menos aceita, mas ainda é bastante popular, sua aceitação nas organizações assume implicações práticas a principal delas esta relacionada com o processo de seleção, onde a empresa que adote essa perspectiva esta preocupada em contratar pessoas com determinados traços.

De acordo com Blanchard e Hersey (1986) os estudos baseados na teoria dos traços de personalidade mostraram-se pouco expressivos ou coerentes. Acrescenta que essa teoria questiona a validade do treinamento de pessoas para exercer liderança. Pois, se conseguisse identificar e medir essas qualidades de liderança, seria possível distinguir os líderes dos não-líderes.

#### **2.4.2 Estilos de liderança**

Segundo Spector (2002) o estilo de liderança é o comportamento que representa a maneira de lidar com os subordinados. Ao se tratar dos estilos Bergamini (1994) apresenta que não tem como identificar um estilo de liderança que seja melhor ou mais indicado para alcançar melhor eficácia enquanto líder.

De acordo com Gil (2001) quando se tornou claro que o melhor desempenho do líder não estava diretamente ligado aos traços pessoais, começaram a serem analisados comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes. O autor diz que a prática dessa abordagem foi à ênfase que passou a ser atribuída ao treinamento, pois as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança poderiam vir a ter melhores resultados.

Chiavenato (2000) diz que a teoria que melhor explica a liderança através de estilos de comportamento, sem preocupação com as características pessoais do líder se refere aos três

estilos de liderança, baseado na pesquisa de White e Lippitt (apud CHIAVENATO, 2000) que buscaram avaliar os impactos provocados por três estilos distintos de liderança em quatro grupos. A direção de cada grupo era desempenhada por líderes que utilizavam três estilos diferentes: a liderança autocrática, a liderança liberal e a democrática.

A respeito dos estilos de liderança Sobral e Peci (2012) dizem que tanto a liderança autocrática, quanto a democrática apresentam resultados semelhantes, porém a liderança democrática proporcionava maior satisfação e qualidade no trabalho. Argumentam que para a escolha de um estilo de liderança é necessário avaliar três fatores:

- Forças do administrador: qual o estilo é mais confortável para ele, e isso depende de fatores como sua experiência, seus valores e conhecimentos entre outros.
- Forças dos subordinados: características de seus funcionários, sua maturidade, experiência, responsabilidades entre outros.
- Forças situacionais: características situacionais internas e externas, cultura organizacional, a pressão do tempo e o grau de estruturação da tarefa (SOBRAL; PECCI, 2012, p. 120).

Ao descrever os estilos de liderança Chiavenato (2000) apresenta os resultados da pesquisa de Lippitt e White (1939) na liderança autocrática onde a tomada de decisão é feita apenas pelo líder e o mesmo impõe regras rígidas ao grupo de como executar as tarefas, o comportamento do grupo apresentou forte tensão e bastante agressividade, nenhuma iniciativa, o trabalho era desenvolvido apenas na presença do líder. Na liderança liberal as decisões eram tomadas apenas pelo grupo, onde ficavam totalmente à vontade e sem controle algum, percebeu-se que as tarefas eram realizadas ao acaso e o grupo discutia por assuntos pessoais e pouco respeito pelo líder. Na liderança democrática o líder orienta e conduz o grupo e incentiva a participação das pessoas, percebeu-se formação de amizades, líderes e subordinados apresentaram comunicações espontâneas e cordiais, o comprometimento das pessoas aumentou, mesmo o líder não estando no local o trabalho era realizado no mesmo ritmo.

Os três estilos de liderança são apresentados por Chiavenato (2000) no quadro a seguir:

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas, pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas, ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do Líder	O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

**Quadro 1** - Os três estilos de Liderança

**Fonte:** (CHIAVENATO, 2000, p 91).

Em relação ao uso do estilo de liderança Chiavento (2000, p. 92) diz que “o desafio da liderança é saber quando aplicar tal processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas”.

### **2.4.3 Teoria Contingencial**

Segundo Vergara (2003) a teoria contingencial tira o foco da atenção da figura do líder para o fenômeno da liderança, diz que não se pode falar de líderes sem falar em liderados, pois não se pode falar em poder sem falar sobre quem será exercido, dentro desta relação são considerados três pilares importantes que são: o líder, os liderados e a situação. De acordo com Gil (2001) foi à obra de Fred Fiedler que deu início a teoria contingencial, em meados da década de 1960, que afirma que a eficácia do grupo depende da combinação entre o estilo do líder e a exigência da situação. Deste modo a eficácia do líder varia de acordo com interação do colaborador com três variáveis, que influenciam na melhor situação para o líder:

- Relações entre líder e membros do grupo: se refere ao relacionamento pessoal do líder com os membros do grupo nos termos de confiança e respeito;
- Estrutura da tarefa: definição das metas e tarefas, procedimentos e orientação na equipe;
- Posição de poder do líder: grau de poder e influência do líder sobre os liderados (GIL, 2001, p. 226).

Fiedler (apud, ROBBINS, 2002, p. 310) diz que “quanto melhor a relação líder-liderados, mais alto o grau de estrutura da tarefa e quanto mais forte o poder da posição, mais o líder tem controle”.

De acordo com Bergamini (1982) a teoria contingencial leva em conta o próprio líder com o seu estilo e características pessoais, o segundo fator se refere ao tipo de grupo liderado, em seguida vem à tarefa do ponto de vista dos objetivos que se pretendem atingir, sendo a tecnologia utilizada para atingir os propósitos considerados como o terceiro fato contingencial e para finalizar o próprio ambiente organizacional. Segundo Vergara (2003) a teoria contingencial destaca também a situação, não apenas a organização como também a tarefa a ser executada. E considera essa teoria bastante útil para a compreensão de certas situações.

Segundo Bergamini (1994) dentro do enfoque contingencial aparece mais uma teoria, trata-se da teoria Caminho-Objetivo, que ressalta a importância do liderado como fator motivacional no processo de liderança.

Como uma teoria situacional, a teoria do caminho-meta diz que o efeito do comportamento do líder sobre a satisfação do subordinado e o esforço depende da situação, incluindo as características do cargo e as características do subordinado. Essas variáveis situacionais moderadoras determinam tanto o potencial para o aumento da satisfação do subordinado como a maneira a partir da qual o líder deve agir para aumentar a motivação. As variáveis situacionais também influenciam as preferências dos subordinados em termos de um padrão particular de comportamento de liderança, através do qual influenciam o impacto do líder sobre a satisfação do subordinado (Yukl, 1989 apud BERGAMINI, 1994, p. 58).

De acordo com Robbins (2002) a teoria caminho-objetivo coloca como função do líder, auxiliar os subordinados no alcance de suas metas e objetivos, através de apoio e orientação, para que as metas sejam compatíveis com as da organização. Isso vem da convicção de que líderes eficazes abrem os caminhos a fim de ajudar os liderados a atingirem seus objetivos com maior facilidade, ajudando a reduzir os obstáculos.

#### **2.4.4 Liderança Situacional**

A teoria de liderança situacional de acordo com Robbins (2005, p. 266) é uma teoria contingencial com ênfase nos liderados, “no que se refere à eficácia da liderança, reflete a realidade de que são eles que aceitam, ou não, um líder”. E acrescenta que não importa o que o líder faça, a eficácia apenas será alcançada através das ações de seus liderados. Segundo Sobral e Peci (2012) desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard a teoria situacional coloca as características dos funcionários como fator determinante para o comportamento apropriado de liderança, sendo assim o estilo de liderança assumido pelo líder deve ser ajustado de acordo com os liderados.

A respeito da teoria situacional Bergamini (1982) afirma que:

Neste programa, os líderes são classificados dentro de dois parâmetros que distinguem o comportamento no trabalho e no relacionamento. Posicionados a partir daquilo que é denominado de quadrante 1, onde a ênfase é tipicamente o comportamento no trabalho, os diferentes estilos de liderança atingem até o quadrante 4, no qual o comportamento é tipicamente o de relacionamento. O bom líder é aquele que consegue exibir o comportamento adequado de acordo com o estado de maturidade do grupo (BERGAMINI, 1982, p. 105).

De acordo com Robbins (2005) o comportamento mais eficaz de liderança deve estar relacionado com o grau de motivação e da capacidade dos liderados, se os mesmo não possuem a capacidade necessária ou estiverem desmotivados, o líder deverá dar orientações claras e específicas. O autor acrescenta que, no caso dos liderados forem incapazes e motivados, o líder deve dar orientações voltadas para a tarefa a fim de compensar a falta de capacidade, além de muita orientação voltada para o relacionamento para que tenha aceitação do mesmo. No caso do colaborador ter capacidade e não estar motivado, o líder deve ser apoiador e participativo, e ainda se o liderado tiver motivado e tiver capacidade, o líder não precisa dar muita orientação.

Segundo Sobral e Peci (2012, p. 126), “Hersey e Blanchard identificaram quatro comportamentos de liderança: diretivo, persuasivo, participativo e delegador”. Os autores ainda afirmam que o comportamento eficaz de liderança depende de fatores relacionados à prontidão dos liderados como: maturidade, experiência, atitudes de trabalho, habilidades e entre outros.

Conforme Robbins (2005, p. 267), a teoria situacional “reconhece a importância dos liderados e se baseia na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores”.

## **2.5 LIDERANÇA E COACHING**

Líderes segundo Boog e Boog (2013, p.107) “são pessoas equilibradas, movidas por valores, apaixonadas por gente, emocionalmente atraída pela descoberta do outro e de suas potencialidades”. Sobre o processo de liderança Bergamini (1994) diz que esse processo envolve um conjunto bastante complexo de variáveis que devem ser levadas em consideração, quando se deseja planejar um estudo sobre o comportamento humano.

O tema de como formar líderes de acordo com Boog e Boog (2013) é bastante amplo e de grande importância, e acrescentam que existem muitos programas para treinar líderes, e a demanda pelos mesmos continua a crescer, já que se encontram a falta de líderes. Chiavenato (2009, p. 249) diz que para a organização ser eficiente deve ser uma organização que aprende continuamente, para que isso seja possível dependem de estilos de gestão democráticos e maior participação da liderança. Se ela deseja fazer crescer as pessoas, melhorar a qualidade dos serviços, ser flexível, buscar inovação, agilidade e velocidade de maneira crescente a organização “destaca-se pelo que ela sabe e pela forma como consegue utilizar esse

conhecimento para agregar valor para o cliente, ao acionista, aos empregados, à comunidade e sociedade”.

Um tema bastante atual e eficiente é o Coach que segundo Clutterbuck (2008, p. 11) sobre a origem deste termo existem várias definições, “mas em algum lugar da história, ele compartilha um ancestral comum com o verbo inglês coax, que significa persuadir ou induzir”. O autor acrescenta ainda a respeito da função do Coach, que em alguns casos ele terá que adotar estilos bem diferentes para poder auxiliar o *coachees*, entre os diversos fatores que podem influenciar no processo de Coach, são levados em consideração a “complexidade da tarefa, os riscos e erros na execução da tarefa, o nível inicial de disponibilidade para o coaching por parte da equipe, sua alta confiança e capacitação para a tarefa e o nível de maturidade e aprendizagem da equipe” (CLUTTERBUCK, 2008, p. 108).

Em seus treinamentos de Coach Boog e Boog (2013) procuram fazer com que os participantes procurem novos modelos mentais, a fim de descartar aqueles que atrapalhem no seu desempenho como líder Coach. A seguir Boog e Boog (2013) apresentam alguns desses modelos:

#### Modelos mentais limitantes:

- Liderança é uma característica inata.
- Quando preciso que uma tarefa saia perfeita, prefiro executa-la pessoalmente.
- É mais rápido fazer do que ensinar.
- Se eu der feedbacks negativos as pessoas ficarão chateadas comigo.
- Não tenho tempo, nem orçamento para parar minha equipe e definir missão, visão e valores comuns.
- A função mais importante de um líder é atingir resultados, não importa como.

#### Modelos mentais eficazes:

- Desenvolver pessoas é a melhor maneira de atingir resultados extraordinários.
- Conhecer muito bem a equipe é fundamental para ajudar a formar profissionais competentes.
- Tenho que trabalhar todos os dias para me tornar cada vez menos necessário.
- Dar feedbacks é a forma mais rápida e eficaz para desenvolver pessoas.
- Todos podem ser líderes, se assim o desejarem.
- Desenvolver pessoas não é uma escolha para um líder. É, sim, uma responsabilidade inquestionável.

Clutterbuck (2008, p.26) diz que todo coach começa com a necessidade de mudança, “essa necessidade pode ser muito específica (por exemplo, atingir metas definidas de vendas ou índices de satisfação de clientes), ou muito ampla (por exemplo, tornar-se um líder mais eficiente), de curto ou longo prazo”.

Lloyd (2003 apud ENGELMAN; PERRONE, 2009) afirma que “o coaching redefine a liderança em termos de maturação de um novo modelo organizacional que procura alinhar a gestão com o poder “dentro das pessoas” e não mais como uma força externa”. De acordo com Araújo (1999 apud FERREIRA; MONTEIRO, 2007) no processo de coaching a liderança é redefinida, pois se concentra mais no desenvolvimento das pessoas, enriquecendo o capital humano nas organizações a fim de enfrentar mudanças com maior rapidez, quanto ao papel do líder este tem poder pessoal relacionado à disposição de incentivar, alertar ou induzir a reflexão, dar e receber feedback.

Segundo Silva (et al., 2011) o coaching surgiu como um método inovador focado nas atuais necessidades das organizações, prevendo acontecimentos, auxiliando no desenvolvimento e buscando os ajustamentos para a conquistas dos objetivos empresariais.

### **2.5.1 Definição de coaching**

Para facilitar o entendimento do coach Boog e Boog (2013, p. 400) exploram a origem dessa metodologia, e coloca que a palavra coaching foi usada por um “coach” (instrutor esportista norte-americano) que se chamava Timothy Gallway, ele “percebeu que conseguiria melhores resultados com seus alunos quando utilizava determinadas ferramentas que geravam maior atenção e aprendizagem mais experiencial e menos explicativa”, através desta experiência surgiu o primeiro livro sobre o assunto, que fala sobre a preparação interior do cliente para atingir melhores resultados e denominou de coaching.

Sobre a definição de coaching Clutterbuck (2008, p.13) coloca que esse processo é “multifacetado, multidimensional e altamente variável, conforme seus propósitos e circunstancias”. Na publicação americana “Coaching Insider” apud Clutterbuck (2008, p.13) encontram-se algumas definições de coaching:

- Forma de treinamento no qual o supervisor ou gerente modela ou demonstra um comportamento ou tarefa, e usa feedback para orientar o empregado enquanto ele pratica o comportamento ou realiza a tarefa.

- É o processo de fornecer instruções, diretrizes ou feedback e apoio a fim de aprimorar o desempenho e os resultados.
- O coach fornece apoio, encorajamento e apoio na conquista de habilidades para a vida diária.
- Estratégia usada para ajudar o coachee a realizar plenamente seu potencial e atingir suas metas. O coach primeiro ajuda a definir as metas e depois apoia o coachee para que ele possa alcançá-las, implementando uma estratégia e depois o assistindo para que se mantenha dentro dela. O processo de coaching ajuda a equilibrar trabalho, vida familiar e obrigações sociais, como o lazer e as práticas espirituais.
- Coach é a pessoa que ensina e orienta alguém por meio de encorajamento e conselhos.
- Coaching está relacionado em manifestar seu melhor desempenho por meio da assistência individual e privada por meio de alguém que irá desafiá-lo, estimulá-lo e orientá-lo a continuar crescendo.

Referente ao coaching em ambientes organizacionais, Boog e Boog (2013, p. 402) acrescentam que o mesmo se trata de uma ferramenta de alto desempenho para a liderança, “é uma metodologia diferente e mais profunda do que a consultoria e procura atingir resultados mais efetivos e consistentes a partir de novas formas de atuação das pessoas na empresa”, o líder que utiliza desta ferramenta é chamado de líder-coach.

Segundo Chiavenato (2009) o coaching é um relacionamento onde o coach apoia e ajuda o aprendiz para que alcance seus objetivos. Uma das características do coaching de acordo com o autor é o valor que ele agrega as pessoas envolvidas, pois impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades.

### **2.5.2 Ferramentas de Coaching**

De acordo com Engelman e Perrone (2009) o coaching apresenta atributos e características que posteriormente serão adquiridos e desenvolvidos pelo líder e sua equipe, já que o mesmo apresenta a metodologia de aprender a aprender, busca facilitar o aprendizado. O coach voltado para a liderança e sua equipe se torna uma ferramenta de humanização, pois

transforma e desenvolve as pessoas, promovendo o cumprimento dos objetivos propostos pela organização.

Segundo Silva (2011) as ferramentas de coaching são técnicas para a gestão da empresa e para solução de problemas, mas não é suficiente apenas o conhecimento sobre elas é necessário saber identificar quando e onde usa-las e qual a mais aconselhada para cada caso.

As ferramentas de coaching segundo Boog e Boog (2013, p.406) são bastante utilizadas e têm trazido bons resultados, mas ainda não chegou a um consenso de qual a mais adequada. Cada escola utiliza ferramentas diferentes, algumas são usadas de forma comum em todas as escolas. Segundo Ferreira (apud SILVA, 2011) as ferramentas de coaching são técnicas para a gestão da organização usada para a solução de problemas, mas é necessário não apenas o conhecimento sobre elas é essencial saber como usá-las e quando. As ferramentas mais usadas de acordo com Ferreira (apud SILVA, 2011) são:

- **Análise SWOT:** é a ferramenta utilizada para avaliar o cenário, usado como base para a gestão e o planejamento estratégico da organização. É uma ferramenta de fácil utilização.

Thifany e Peterson (2000) definem a análise SWOT como um instrumento de grande valia na organização do planejamento estratégico, através dela é possível relacionar em um gráfico as forças, as fraquezas, as oportunidades e ameaças que estão em volta da organização, auxiliando no gerenciamento em busca de melhor desempenho. Acrescentam ainda que a principal função desta análise é a escolha da melhor estratégia e através da avaliação crítica dos ambientes interno e externo alcançar seus objetivos. “A análise SWOT deve ser, tanto quanto possível, dinâmica e permanente. Além da análise da situação atual, é importante confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e sua evolução futura” (TIFANY; PETERSON, 2000, p. 146).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) a análise SWOT tem a função de cruzar as oportunidades e ameaças a organização com as forças e as fraquezas a avaliação feita através desta matriz é uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações na gestão estratégica competitiva. Pois ela trata de relacionar as ameaças e oportunidades externas com as forças e fraquezas internas no ambiente interno da empresa. A seguir serão apresentadas duas figuras, a primeira é um diagrama SWOT adaptado por Silva (2011) e a segunda é o resultado da análise SWOT.

Um exemplo de diagrama SWOT:



**Figura 1** - Exemplo de diagrama SWOT.

Fonte: adaptado SILVA, (2011).

Resultados da Análise SWOT:

		Ambiente interno	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

**Figura 2** - Resultado da análise SWOT.

Fonte: adaptado SILVA, (2011).

- **Roda da Vida:** De acordo com Collela (2013) este sistema é um dos sistemas mais tradicionais de avaliação pessoal, pois permite que a pessoa tenha uma visão mais sistêmica de sua vida, ajudando a identificar quais aspectos são mais relevantes e necessitam de mais atenção. Esta ferramenta é formada por um círculo geralmente com oito divisões, mas podem ser divididas também em 10, 12 ou mais partes. Segundo Ferreira (2011, apud SILVA, 2011) cada uma

das divisões é composta por uma esfera da vida fundamental para o desenvolvimento do equilíbrio pessoal, a intenção deste método é fazer com que as pessoas façam reflexões periódicas sobre a atenção dada a cada uma das áreas para desenvolver um plano de ação com intuito de melhorar o que não esta sendo satisfatório. Sendo lazer, intelecto, saúde, vida financeira, amigos e família, trabalho e carreira, espiritualidade e amor. Abaixo segue exemplo de roda da vida:



**Figura 3** - Exemplo de Roda da Vida.  
**Fonte:** Adaptado por Collela (2013).

Conforme Collela (2013) esse instrumento serve não apenas para o coaching, mas também para todos que possuem interesse em seu desenvolvimento pessoal e autoconhecimento, pois é uma forma eficaz de ampliação de possibilidades e aumento de consciência.

- **DISC:** Neste método as avaliações classificam quatro aspectos de comportamento por meio de testes de preferências de uma pessoa em associações de palavras. Sendo avaliadas: dominância (D - relativas ao poder, controle e assertividade), influência (I - relativos a situações sociais e de comunicação), firmeza (S- relativos à paciência, reflexão, persistência) e consciência (C – relacionadas com a estrutura e organização). É uma ferramenta utilizada para se obter informações a respeito do comportamento do indivíduo, através disso é possível avaliar os pontos fortes e os pontos que precisam ser potencializados.
- **Curtograma:** é baseado em uma tabela o que eu gosto e faço o que gosto e não faço o que não gosto e faço e o que eu não gosto e não faço.

Ferreira e Monteiro (2007) apresentam outra ferramenta de coaching bastante valiosa que é representada pela sigla SMART e tem como objetivo criar metas e alcançar os resultados esperados de forma lógica e estruturada. Abaixo seguem as cinco funções a serem desenvolvidas através da ferramenta SMART segundo os autores:

- **Sponsor (patrocinador):** auxilia a determinar as atribuições que ajudam a crescer e alcançar metas.
- **Mentor (mentor):** ajuda a priorizar projetos, em função das realidades e das políticas organizacionais.
- **Appraiser (avaliador):** ajuda a avaliar os pontos fortes, as necessidades de desempenho, os pontos cegos, os interesses e as metas na carreira.
- **Role Model (modelo):** pratica o que prega, demonstrando um estilo de liderança adequado à cultura corporativa de desenvolvimento e inovação, sendo visto como confiável competente e digno de crédito.
- **Teacher (professor):** fornece informações sobre a estratégia, a visão os valores, os serviços e produtos e os clientes de uma organização.

De acordo com Minor (2003 apud FERREIRA; MONTEIRO, 2007) “essas funções podem ser assumidas tanto pelo gerente-líder, como por membros da equipe que exerçam papel de liderança, mesmo que situacional, desde que detenham a confiança e o respeito grupo”.

Segundo Silva (2011) a organização que aplica de maneira correta os processos de coach, não aplica apenas um método de mudança situacional ou liderança, ela cria sua própria filosofia, cultivada não por indivíduos isolados, mas sim por uma equipe de pessoas engajadas com os mesmos princípios da organização. De acordo com Bernhoeft (2002, p. 81 apud ENGELMAN; PERRONE, 2009) o coaching pode ser visto como uma ferramenta motivacional eficiente para o desenvolvimento da equipe, focando no treinamento, exploração e novas responsabilidades, através do uso de orientações e feedbacks. As ferramentas são adaptadas pelo coach levando em consideração as necessidades de cada um, sendo trabalhadas as competências individuais de cada um e as competências do grupo.

Conforme Engelman e Perrone (2009) um importante avanço nas ferramentas de coaching é o coaching de executivos, pois tem a função de colocar o líder ao lado da equipe, a vantagem desta relação é que o executivo adquire importantes experiências de liderança que passa para toda a equipe auxiliando na interação do grupo facilitando o processo de feedback. Nesta visão o autor acrescenta que os atributos e características adquiridos e desenvolvidos pelo líder também serão desenvolvidos pela sua equipe, transformando as pessoas na organização, proporcionando melhores resultados na busca dos objetivos do grupo e da organização. Desta forma, percebe-se que o uso do coaching se faz necessário para o maior desenvolvimento e transformação de equipes e líderes, é uma excelente ferramenta de desenvolvimento de pessoas.

Segundo Silva (et al., 2011) o coaching de executivos prepara o líder através de diversas técnicas e ferramentas voltadas para o desenvolvimento pessoal e mudança comportamental, o processo de aconselhamento esta voltado ao aprendizado continuo e não apenas no apontamento de solução organizacional. Para Iamada (2006) o coaching é uma ferramenta que atende em termos de competências comportamentais de acordo com o mercado empresarial, auxiliando na capacidade de tomada de decisões efetivas, administra mudanças, auxilia na liderança eficaz, no trabalho em equipe proporcionando melhor desempenho, habilidades na resolução de conflitos e ajuda a lidar com o estresse de maneira produtiva. O autor diz que a liderança de acordo com o coaching é tratada como uma competência (habilidades e comportamentos) a ser aprimorada e aprendida.

De acordo com Silva (2011) o coaching é mais que um treinamento, a função do coaching é dar poder a pessoa para que ela produza, para que suas intenções se transformem em ações e assim se transformando em resultados, potencializando suas competências e promovendo mudanças em qualquer área da sua vida.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Diehl e Tatim (2004) a pesquisa é constituída por um processo racional e sistemático, com o intuito de proporcionar respostas aos problemas propostos, para que se consiga desenvolver de maneira eficiente são necessários o uso de métodos, processos e técnicas. Acrescentam ainda que a metodologia pode ser definida como o estudo e avaliação dos métodos com o objetivo de identificar as possibilidades e limitações da pesquisa científica.

De acordo com Cervo e Bervian (2002) o método é a ordem imposta aos processos necessários para atingir o objetivo desejado, na ciência é considerado como um conjunto de processos utilizados na investigação e na demonstração da verdade.

Conforme Prodanov e Freitas (2013), os métodos podem ser entendidos como o caminho, a forma, o conjunto de processos ou operações utilizadas na pesquisa. Os métodos oferecem ao pesquisador esclarecimento dos procedimentos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos, são eles que possibilitam decidir a respeito de sua investigação, as regras, a explicação dos fatos e a validade de suas generalizações.

Na opinião de Cervo e Bervian (2002) o método é um conjunto de procedimentos que vem se mostrando eficientes na busca do saber, é um instrumento de trabalho, o seu resultado depende do pesquisador que utiliza essas ferramentas.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho é exploratória e descritiva, pois a pesquisa exploratória busca avaliar todas as dimensões do problema com o intuito de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, enquanto a descritiva em função de proporcionar maior familiarização com o problema e estabelecer relações entre as variáveis.

Desta forma para a coleta de dados foram utilizados levantamento bibliográfico e técnicas padronizadas como questionário e observação sistemática (DIEHL; TATIM, 2004).

Quanto à abordagem do problema que constitui o objeto de estudo foram utilizadas duas estratégias: a pesquisa quantitativa e qualitativa. De acordo com Roesch (2005, p.118) “não há um método mais apropriado para qualquer um dos tipos de projeto, mas deve ser coerente com a forma como foi formulado o problema”.

Segundo Diehl e Tatim (2004) a pesquisa quantitativa utiliza técnicas estatísticas no tratamento das informações podendo ser mais simples ou mais complexas, com o objetivo de garantir melhores resultados e evitar erros de análises e interpretação fornecendo maior credibilidade, proporciona estudos comparativos que partem de efeitos observados para procurar seus antecedentes, e os estudos experimentais, que possibilitam testar as hipóteses, determinando a relação causa-efeito entre as variáveis.

A pesquisa qualitativa descreve a complexidade do problema e a interação de determinadas variáveis, compreendem e classificam os processos do grupo, ajudam no processo de mudança do grupo e possibilitam o entendimento do comportamento das pessoas. O pesquisador possui liberdade para realizar o estudo (DIEHL; TATIM, 2004).

Quanto ao procedimento técnico pode ser classificado como um estudo de caso que possui caráter de profundidade e detalhamento e é considerado como um conjunto de dados que apresentam uma fase ou totalidade de um processo social. O estudo de caso segundo Yin (1981, apud ROESCH, 2005) é uma estratégia de pesquisa que procura um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto e pode ser utilizado de modo exploratório (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos através de dados qualitativos), descritivo (procurando associações entre as variáveis, geralmente com caráter quantitativo) e, mesmo explanatório.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Segundo Spector (2005) são variáveis os componentes que formam a base da elaboração do projeto. Uma variável é um atributo ou característica das pessoas ou coisas, que podem mudar como, por exemplo, as aptidões, o comportamento, atitudes e o desempenho no trabalho. Neste sentido cada posicionamento do indivíduo, referente a cada variável é quantificado para que seja possível aplicar métodos estatísticos. De acordo com Sousa (2005)

as variáveis de estudos são os dados a que as hipóteses se referem, definindo as relações de causa e efeito, que se espera suceder entre elas.

- Liderança: “A ideia comum que faz parte de varias definições diz que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas” (SPECTOR, 2005, p. 494).
- Líder: “Mais do que administradores de pessoas e de recursos humanos, os gestores de pessoas tem que desempenhar o papel de líder” (GIL, 2001, p. 220).
- Comportamento do líder: “Não se pode falar em um único tipo de papel de liderança, tendo em vista a imensa variedade de grupos sociais que guardam as mais diferentes expectativas em relação a seus lideres” (BERGAMINI, 1982, p. 103).
- Expectativas dos liderados: “O jogo do papel da liderança parece estar muito ligado às expectativas dos subordinados e a habilidade do líder em perceber corretamente aquilo que é esperado dele...” (BERGAMINI, 1982, p. 103).
- Coaching: “O coaching é uma metodologia diferente e mais profunda do que a consultoria e procura atingir resultados mais efetivos e consistentes a partir de novas formas de atuação das pessoas na empresa” (BOOG e BOOG, 2013, p. 402).

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Roesch (2005, p.131) “o proposito da amostragem é construir um subconjunto nas principais áreas de interesse da pesquisa”. Na etapa de seleção dos elementos da amostra, Diehl e Tatim (2004) dizem que a mesma deve ser realizada mediante uma metodologia adequada, para que os resultados permitam avaliar as características de toda população. Definem população ou universo como um conjunto de elementos que podem ser mensurados de acordo com as variáveis que se pretende alcançar. E a amostra é uma parcela da população devidamente selecionada.

A empresa estudada foi o Grupo BRASOPTICA que é uma rede de óptica que comercializa produtos como solares, armações, joias, lentes de grau, relógios e bazar. Possui laboratório de ótica próprio, no total são 13 filiais situadas na região de Passo Fundo no

Estado do Rio Grande do Sul. A empresa esta com o total de 74 colaboradores sendo esses considerados a população. A pesquisa foi realizada através de coleta de dados com 12 gerentes da empresa e com 13 vendedoras que fazem parte do grupo, uma de cada filial. A coleta foi realizada através questionários que foram respondidos de forma aleatória conforme a presença na unidade. As vendedoras foram escolhidas devido ao tempo de trabalho na organização, onde as que possuem mais tempo de trabalho responderam, pois possuem maior conhecimento da política da empresa e maior convívio com os líderes. O tipo de amostra foi não probabilístico, pois não foram usadas formas aleatórias de seleção, já que a escolha foi realizada de forma intencional. Os quadros abaixo apresentam algumas informações a respeito dos pesquisados.

### GERENTES

<b>Pesquisado</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Tempo de empresa</b>	<b>Tempo que exerce liderança</b>	<b>Grau de escolaridade</b>
1	Casada	6 anos	2 anos	Ensino médio
2	Solteira	2 anos e 3 meses	1 ano e 5 meses	Ensino médio
3	Divorciada	27 anos	3 anos	Ensino médio
4	Solteira	4 anos	8 meses	Graduação incompleta
5	Casada	17 anos	10 anos	Graduação completa
6	Casada	14 anos e 9 meses	8 anos e 6 meses	Graduação completa
7	Solteira	1 ano e 3 meses	1 ano	Ensino médio
8	Casada	9 anos	7 anos	Graduação completa
9	Casada	15 anos	1 ano e 7 meses	Ensino médio
10	Casada	31 anos	24 anos	Ensino médio
11	Solteira	3 anos	1 ano	Graduação incompleta
12	Casada	4 anos	2 anos	Graduação completa

**Quadro 2** - Sujeitos de Pesquisa

**Fonte:** Elaborado pela autora

### VENDEDORAS

Vendedora	Estado civil	Tempo de empresa	Grau de escolaridade
1	Divorciada	3 anos	Graduação completa
2	Casada	1 ano	Ensino médio
3	Solteira	5 anos e 8 meses	Graduação incompleta
4	Solteira	3 anos	Graduação completa
5	Casada	5 anos e 6 meses	Graduação incompleta
6	Casada	2 anos	Ensino médio
7	Solteira	1 ano e 5 meses	Ensino médio
8	Casada	6 anos	Ensino médio
9	Casada	8 meses	Graduação incompleta
10	Solteira	4 anos e 5 meses	Graduação completa
11	Solteira	2 anos e 7 meses	Graduação incompleta
12	Solteira	3 anos e meio	Graduação incompleta
13	Solteira	4 anos	Ensino médio

**Quadro 3** - Sujeitos de Pesquisa

**Fonte:** Elaborado pela autora

#### 3.4 PROCEDIMENTOS E TECNICAS DE COLETAS DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados são utilizados a fim de se obter informações. Por existirem muitas técnicas é necessário que as mesmas sejam escolhidas e aplicadas pelo pesquisador de acordo com o contexto da pesquisa. O processo de coleta de dados foi realizado através de questionários (DIEHL; TATIM, 2004).

### 3.4.1 Questionário

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por série ordenada de perguntas, onde devem ser respondidas sem a presença do pesquisador. Os questionários quanto a sua forma, foram elaborados com perguntas abertas e fechadas sendo entregues através de malote enviado para as filiais, em um envelope fechado para as 12 gerentes e as 13 vendedoras. O número exato de questionários foi enviado para cada colaborador de cada loja (DIEHL; TATIM, 2004). A respeito do conteúdo dos questionários foram elaboradas perguntas de acordo com o tema liderança e as competências do líder.

O questionário não foi extenso para não causar desinteresse e foi enviado em um envelope fechado com instruções para poder ser aberto e fechado apenas por cada pesquisado escolhido. Juntamente com o questionário foi elaborada uma carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância, e o porquê da necessidade das respostas, com a finalidade de despertar interesse do entrevistado (DIEHL; TATIM, 2004).

## 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados baseiam-se nas informações adquiridas através dos questionários formulados pelo pesquisador, em seguida foi feita uma análise de conteúdo. De acordo com Roesch (2005) as informações adquiridas na forma de questionário com perguntas abertas, geralmente são apresentadas em forma de texto, e a análise de textos em pesquisas científicas vem sendo conduzidas na maioria dos casos, pelo método de análise de conteúdo. Esse método procura classificar palavras, frases ou até mesmo parágrafos em categorias de conteúdo.

Segundo Weber (apud ROESCH, 2005) os procedimentos de análise de conteúdo criam indicadores quantitativos, e é tarefa do pesquisador interpretar e explicar os resultados através de teorias relevantes. O mesmo autor apresenta um roteiro para a análise de conteúdo:

- Definir as unidades de análise (palavra, sentença, tema, paragrafo, texto completo);
- Definir as categorias;
- Com base nas categorias criadas, codificar uma parte do texto;
- Codificar todo o texto;

- Se houver um número grande de casos, estratificar as respostas, elaborando comparações entre grupo;
- Apresentar os dados de forma criativa: em quadros comparativos, por exemplo;
- Interpretar os dados a luz das teorias conhecidas e procurar levantar hipóteses (WEBER apud ROESCH, 1999, p. 170).

Na interpretação dos dados foi utilizado o material do referencial teórico deste trabalho, para que seja possível dar um significado mais amplo as respostas. A interpretação pressupõe a exposição do real significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos (DIEHL; TATIM, 2004).

A pesquisa foi realizada através de dois questionários, com questões abertas e fechadas, a população pesquisada foram doze gerentes e treze vendedoras os questionários foram elaborados de maneira diferente para cada um dos grupos. Os questionários foram enviados aos pesquisados através de malote em um envelope fechado, este procedimento foi escolhido devido à empresa ter filiais em cidades diferentes e a dificuldade de deslocamento para a entrega pessoal.

As respostas foram tabeladas e a partir disso foram criados gráficos para melhor apresentação e análise. Sua avaliação foi realizada de acordo com a ordem das perguntas, conforme feitas no questionário. O primeiro questionário a ser analisado é o enviado para as gerentes e em seguida das vendedoras.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Este capítulo tem como objetivo apresentar os dados e interpretação da pesquisa. Onde são apresentados dados sobre a empresa e o processo de liderança internos, a análise dos questionários enviados para as gerentes, análise dos questionários enviados para as vendedoras e serão apresentadas sugestões para a empresa estudada.

### **4.1 A EMPRESA E O PROCESSO DE LIDERANÇA INTERNO**

A empresa desde seu surgimento em 1965, preocupa-se com o seu quadro de funcionários, em manter seus colaboradores motivados e assim obter melhores resultados. Não tem como escrever sobre resultados e não levar em consideração o processo de liderança, já que é através dele que a empresa alcança melhores resultados. A escolha dos gerentes é realizada através de processo interno, onde as melhores vendedoras, que apresentam perfil de liderança são escolhidas para assumir os cargos disponíveis. Esse fator se torna motivador, pois proporciona oportunidades de crescimento de acordo com o empenho de cada colaborador.

Chiavenato (2000, p. 88) diz que a liderança é importante para qualquer organização humana, especialmente para empresas e a cada departamento que a mesma possui. E acrescenta que a liderança é “essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

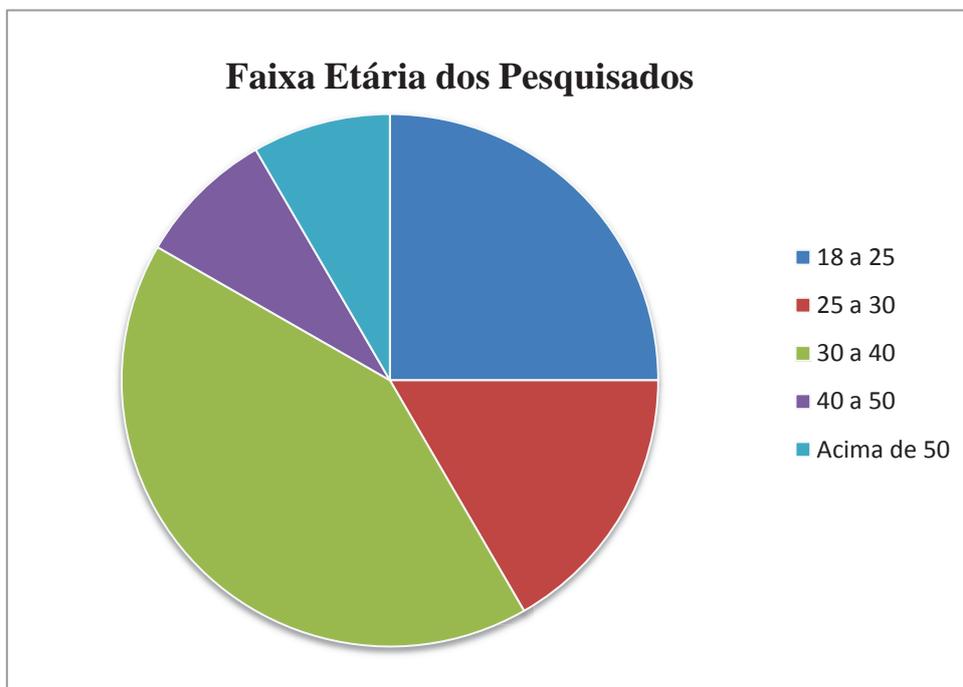
Na busca de melhorar o processo de liderança e motivar seus líderes a organização realiza reuniões, onde os líderes trocam experiências e têm oportunidades de expor suas ideias a todo grupo com o intuito de promover melhorias. Essas reuniões ocorrem no intervalo de no máximo dois meses, onde são discutidos melhorias e ocorre troca de experiências entre as gerentes e seus superiores. Os participantes são as gerentes das lojas, o diretor geral, gerente

comercial, gerente de marketing, financeiro e recursos humanos. A cidade onde é realizada a mesma é Passo Fundo, por ter o maior número de lojas e por ser o ponto central entre as filiais.

#### 4.1.1 Análise dos questionários enviados aos gerentes

Na busca de entender o processo de liderança e o perfil dos líderes dentro da organização, foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas para as gerentes. Procurando algumas informações a respeito dos líderes da empresa, foram elaboradas questões de cunho pessoal, para proporcionar melhor análise e validade ao estudo. Segundo as respostas, o grupo de gerentes da empresa é formado por pessoas do sexo feminino.

De acordo com as informações obtidas na coleta de dados, apenas uma gerente possui especialização, a mesma é na área de marketing e vendas. A faixa etária das gerentes esta apresentado no gráfico abaixo:



**Figura 4** - Gráfico Faixa Etária pesquisados.

**Fontes:** Dados da pesquisa (2014).

Segundo a figura 4 o grupo de gerentes da empresa é composto por: uma na faixa etária de 18 a 25 anos, duas entre a faixa etária de 25 a 30, cinco com idade entre 30 e 40 anos, uma das gerentes com na faixa etária de 40 a 50 e uma acima dos 50 anos.

#### 4.1.2.1 Visão dos pesquisados em relação ao processo de liderança

A pesquisa mostrou que a maioria das gerentes tem a visão do líder na empresa como sendo a pessoa que auxilia a equipe a melhorar seu desempenho, que o mesmo deve ter bons propósitos, pois serve como exemplo para a equipe, guia a equipe para atingir os objetivos propostos pela organização. A gerente seis diz que “o líder deve gerenciar e administrar sua equipe com sabedoria, conhecimento teórico e prático, deve reconhecer e valorizar o trabalho de cada indivíduo e do grande grupo”. A gerente cinco acrescenta que o “líder é uma pessoa que motiva e guia uma equipe, para conquistas tanto pessoais como profissionais”, na visão da gerente nove “um líder tem o papel de organizar sua equipe, motivar e junto com seus colaboradores organizar planos para alcançar os objetivos da equipe”. As gerentes têm grande conhecimento da importância de seu papel para a organização e para o desenvolvimento de sua equipe. De acordo com Bergamini (1982, p. 97) a definição de líder é dada como “um indivíduo no grupo, a quem é dada a tarefa de dirigir e coordenar tarefas relevantes nas iniciativas grupais...”, acrescenta ainda que o que se espera de um líder, é fazer com que o grupo produza além dos objetivos que se pretende atingir.

A grande maioria dos funcionários que exercem cargo de liderança, dizem não ter participado de treinamentos específicos para exercer o cargo. Alegam que o aprendizado foi passado através da convivência com seus líderes no próprio ambiente de trabalho. Apenas cinco gerentes afirmam ter participado de cursos sobre liderança. Duas das gerentes já haviam ocupado o cargo de liderança em outra organização, as demais eram vendedoras destaque na empresa e possuíam perfil. Então, quando houve oportunidade passaram a exercer o papel de liderança. O coaching de acordo com a publicação americana “*Coaching Insider*” apud Clutterbuck (2008, p.13) pode ser uma estratégia usada para ajudar o *coachee* a realizar plenamente seu potencial e atingir suas metas. O coach primeiro ajuda a definir as metas e depois apoia o *coachee*, para que ele possa alcançá-las, implementando uma estratégia e depois o assistindo, para que se mantenha dentro dela. O processo de coaching ajuda a equilibrar trabalho, vida familiar e obrigações sociais, como o lazer e as práticas espirituais.

As atividades descritas pelas pesquisadas, sobre sua função ter auxiliado no sucesso do grupo são relacionadas à organização da loja, reuniões motivacionais, auxílio na hora de fechar vendas e ajuda para o crescimento profissional das vendedoras. A pesquisada seis fala que traça metas diárias e semanais e oferece premiações, propondo desafios e mostrando que as vendedoras são capazes de superar, alcançar metas e objetivos, desde que tenham foco, perseverança e conhecimento. A pesquisada sete diz que faz reuniões de incentivo, frisando os pontos positivos e negativos, buscando assim possibilitar o aprendizado e melhora no desempenho de sua equipe. De acordo com Bergamini (1994) o papel do líder é o de atuar junto às pessoas, para que possam alcançar seus objetivos com motivação e entusiasmo. Segundo Engelman e Perrone (2009) o coaching apresenta atributos e características, que posteriormente serão adquiridos e desenvolvidos pelo líder e sua equipe, já que o mesmo apresenta a metodologia de aprender a aprender, busca facilitar o aprendizado. O coach voltado para a liderança e sua equipe se torna uma ferramenta de humanização, pois transforma e desenvolve as pessoas, promovendo o cumprimento dos objetivos propostos pela organização.

As dificuldades apresentadas pela maioria das gerentes ao assumir o cargo de liderança, foi à questão do relacionamento, em lidar com os subordinados, aceitação do grupo, tendo em vista que as gerentes antes eram vendedoras e passaram ao cargo de liderança, sendo então “chefes” de suas colegas de trabalho. Essa dificuldade é explicada pela pesquisada seis que diz: “Assumi a loja e a equipe jovem, com 22 anos, e senti que a idade pesava diante de funcionárias mais velhas, com o tempo percebi que era problema isolado, com uma única colega, reformulei a equipe e o trabalho fluiu com mais facilidade”. Outra dificuldade apresentada foi em relação ao desenvolver as habilidades da equipe e treinar novos funcionários, por ser uma área que necessita de bastante atenção e responsabilidade, sendo indispensável o interesse da pessoa que esta em fase de treinamento. A pesquisada nove colocou que a maior dificuldade sentida ao assumir o cargo foi a de não atingir as metas proporcionadas pela empresa, o que não aconteceu, pois desde que começou a liderar a equipe as metas foram sempre alcançadas. Segundo Chiavenato (2009) o coaching proporciona ao aprendiz a chance de aprender o trabalho, aumenta suas competências e conhecimento, para a empresa proporciona gerentes treinadas para assumir funções-chaves, quando houver vagas disponíveis.

Os valores que se apresentam essenciais para o exercício da liderança segundo os pesquisados são a educação, respeito, dedicação, compromisso, ética, responsabilidade, companheirismo, autoconfiança, motivação e credibilidade. Quando a equipe respeita e confia

no seu líder e existe reciprocidade se torna mais fácil o trabalho, possibilitando crescimento da equipe. Segundo Oderich (2005, apud BERGAMINI, 1994) um conjunto de qualidades do líder podem ser apresentadas como: confiabilidade (integridade e honestidade); justiça; comportamento despretensioso; capacidade de ouvir, intuição; percepção; empatia; sensibilidade as situações; iniciativa; bom senso; flexibilidade; adaptabilidade e capacidade de motivar.

O cargo de liderança nem sempre é fácil de exercer, pois pesa sobre isso o sucesso da equipe e da organização. As dificuldades ao exercer o cargo de liderança são sentidos por cinco das pessoas pesquisadas e estas alegam que em sua maioria estão relacionadas a pequenos conflitos internos, muitas vezes é um desafio manter o grupo unido. Já o restante dos pesquisados dizem não sentir dificuldades ao exercer a liderança. De acordo com Chiavento (2009, p. 93) “a relação entre líderes e liderados esta cada vez mais direta, igualitária e menos burocrática, cada líder deve estar preparado para solucionar problemas na medida em que aparecem e sem necessidade de recorrer à hierarquia”.

Para que a liderança seja eficaz, os líderes utilizam estratégias para ajudar e motivar suas equipes. O que é feito pelo grupo pesquisado são reuniões de incentivo, procurando sentir à necessidade da equipe e ouvindo as opiniões do grupo para que possam tomar as melhores decisões, incentivo ao grupo nas dificuldades, deixando clara a meta a ser atingida e mostrando algumas estratégias, para que a mesma seja atingida com maior facilidade. A pesquisada seis apresenta as seguintes estratégias para motivar a sua equipe: “utilizo livros, vídeos, textos e exemplos práticos, propondo desafios e metas diárias e semanais”. Segundo Vergara (2003) a motivação é um processo que esta no interior de cada indivíduo, mas apesar disso pode ser provocado através de estímulos, como por exemplo, reconhecendo o trabalho realizado, elogiando, demonstrando confiança, auxiliando as pessoas no seu desenvolvimento, aceitando seus erros e ajudando a corrigi-los, explicando os resultados que a organização espera de suas ações, respeitando e estimulando para que sintam orgulho do que fazem.

A liderança é um processo de grande importância nas organizações, em função disso precisam de líderes que se destaquem e que ajudem a equipe a crescer, para que isso seja possível, o líder deve apresentar algumas qualidades. O quadro 4 apresenta as qualidades que os pesquisados consideram importantes em um líder:

Pesquisado	Qualidades que o líder deve ter segundo os pesquisados
1	- Motivação, respeito pelo próximo, dedicação, compromisso, ética e percepção;
2	- Educação, respeito e gentileza;
3	- Respeito e credibilidade, pois quando a equipe respeita e confia no seu líder e existe reciprocidade, fica mais fácil trabalhar;
4	- Espírito de equipe, gostar do que faz e compreensão;
5	- Responsabilidade, segurança, determinação, positivismo, companheirismo;
6	- Respeito e saber ouvir os colegas;
7	- Autoconfiança, determinação, disciplina e ética;
8	- Ter visão, deve ter objetivo e segurança;
9	- Ter carinho pelo que faz, deve ter carisma, companheirismo, ser eficaz e ter reponsabilidade;
10	- Motivação, visão, firmeza, honestidade e foco;
11	- Comprometimento, caráter e humildade;
12	- Respeito, determinação, humildade e caráter;

**Quadro 4** - Qualidades que o líder deve ter segundo os pesquisados.

**Fonte:** Dados de pesquisa (2014).

Para exercer a liderança de acordo com Rhinesmith (1993, apud VERGARA, 2003) a pessoa deve ter conhecimento do negócio e do ambiente competitivo, deve possuir algumas competências como sensibilidade, capacidade de avaliação, julgamento de situações, habilidade reflexiva, flexibilidade além de humildade suficiente para aprender, permanentemente a lidar com os indivíduos, de maneira a mobilizá-los para a busca dos objetivos atrelados pela empresa. Os gerentes e líderes devem mostrar habilidade ao conduzir processos multidisciplinares e participar deles.

No que se refere à visão do líder, considerando em como na opinião do mesmo a equipe o vê, são consideradas como positivas seu estilo de liderança, pois em sua totalidade o grupo tem percebido aceitação da equipe, pois todas fazem reuniões para saber o que o grupo pensa e avaliar no que precisam melhorar, para conseguir atingir seus objetivos e do grupo.

De acordo com Gil (2001, p. 229) “as reuniões são boas para gerar ideias, compartilhar informações e tomar decisões”.

A empresa apresentou o estilo de liderança democrático como sendo o mais utilizado pelas gerentes do GRUPO BRASOPTICA. Na liderança democrática, o líder orienta e conduz o grupo e incentiva a participação das pessoas, aumenta a formação de amizades, líderes e subordinados apresentaram comunicações espontâneas e cordiais, o comprometimento das pessoas aumentou, mesmo o líder não estando no local, o trabalho é realizado no mesmo ritmo (CHIAVENATO, 2000). Apenas uma das pesquisadas se identificou com o estilo de liderança liberal.

Com as diversas mudanças no mercado, aumento da concorrência é indispensável para os líderes a constante mudança, buscando novos conhecimentos, novas maneiras de motivar a equipe e também de se motivar. Nos últimos tempos vem se falando muito no termo coaching e de sua importância para a liderança e para o grupo em geral. Referente ao coaching em ambientes organizacionais, Boog e Boog (2013, p.402) acrescentam que o mesmo se trata de uma ferramenta de alto desempenho para a liderança, “é uma metodologia diferente e mais profunda do que a consultoria e procura atingir resultados mais efetivos e consistentes a partir de novas formas de atuação das pessoas na empresa”, o líder que utiliza desta ferramenta é chamado de líder-coach.

A pesquisa mostrou que a maioria dos pesquisados não possuem muito conhecimento a respeito do coaching, ou até mesmo nunca ouviram falar. Apenas quatro pesquisadas dizem ter conhecimento sobre o termo coaching, A pesquisada um frequentou um curso sobre coaching e a pesquisada seis adquiriu conhecimentos a respeito deste termo através do MBA que cursou. Tanto a pesquisada um, quanto a seis alegam a importância das ferramentas de coaching para melhorar o processo de liderança dentro de sua equipe e na sua vida pessoal. A líder um fala que utiliza o coaching para identificar e acentuar as qualidades e habilidades da equipe, para identificar e desbloquear possíveis medos e procurar melhorar a equipe. A líder seis acrescenta que o líder precisa se aperfeiçoar e renovar seus conhecimentos, para que seja possível melhorar seu trabalho e o da equipe. Segundo a pesquisada sete as ferramentas de coaching possibilitam transformações positivas para o líder e toda sua equipe.

Segundo Silva (2012) a organização que aplica de maneira correta os processos de coach, não aplica apenas um método de mudança situacional ou liderança, ela cria sua própria filosofia, cultivada não por indivíduos isolados, mas sim por uma equipe de pessoas engajadas com os mesmos princípios da organização.

#### 4.1.2 Análise dos questionários enviados às vendedoras

O processo de liderança só é possível quando existe um grupo de duas ou mais pessoas, para isso é necessário o papel do líder e do liderado. Sem liderado não há liderança. Conforme Blanchard e Hersey (1986, p. 104), “sempre que uma pessoa busca influenciar outra, a primeira é o líder e a segunda o liderado, não importando se esta última é o chefe, um colega, amigo ou parente”. Com essa visão, se torna importante compreender a visão dos liderados, no caso desta pesquisa, as vendedoras da empresa. Para melhor entender o processo de liderança na empresa e de como os liderados veem o papel do líder na organização, foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas. O questionário foi respondido por 13 vendedoras da empresa, uma de cada filial.

O quadro 3 mostra que a maioria das vendedoras está na empresa a mais de um ano, o que permite que tenham grande conhecimento a respeito de seus líderes e da organização, o que proporciona maior validade ao estudo, mostrando também que a rotatividade de colaboradores não é alta. Outro ponto a ser levado em consideração, é o grau de escolaridade, tendo em vista que a maioria das funcionárias tendem a buscar maiores conhecimentos e se aprimorar a cada dia. A faixa etária das vendedoras varia de 18 a 40 anos.

A presente pesquisa buscou saber o que as vendedoras mais apreciam em seu trabalho. Em resultado disso apresentaram que a amizade que existe entre a equipe, a convivência com pessoas diferentes, a liberdade em agir, coleguismo, o respeito entre as pessoas na empresa, o aprendizado, o ambiente de trabalho e o salário são fatores que mais apreciam na empresa. De acordo com as respostas, percebe-se que as equipes são bastante unidas e as pessoas se sentem bem em seu ambiente de trabalho.

Os fatores que mais motivam os funcionários da empresa segundo as respostas das pesquisadas são: o salário, flexibilidade de horário, reconhecimento, bom relacionamento, prêmios, bonificações, respeito e as convenções motivacionais proporcionadas pela empresa. As convenções motivacionais citadas pelas vendedoras ocorrem duas vezes por ano, onde a empresa proporciona uma janta ou almoço para todos os funcionários da empresa, realizado na cidade de Passo Fundo, com brincadeiras, interação com o grupo, sorteio de brindes e homenagens aos funcionários que se destacam na realização das tarefas e nas vendas, e também são homenageadas as lojas da rede que se destacaram durante um período de tempo.

O papel do líder na organização é muito importante para o desenvolvimento da equipe e o progresso da organização e deve ser levado em consideração o que as vendedoras

apreciam no líder. O quadro 5 apresenta as qualidades que as pesquisadas consideram importantes para o líder.

<b>Vendedora</b>	<b>Qualidades consideradas importantes para um líder</b>
1	- Conhecimento e dialogo;
2	- Otimismo, sensibilidade, pensamento democrático;
3	- Motivação, organização, saber lidar com as dificuldades em equipe e ser profissional;
4	- Motivação, conhecimento, capacitação profissional, dinamismo e seriedade sem perder simpatia;
5	- Empenho, dedicação e organização;
6	- Responsabilidade, criatividade e competência para liderar a equipe;
7	- Autoconfiança, caráter, honestidade e flexibilidade;
8	- Confiança;
9	- Ter ação, coragem, poder de negociação, honestidade e coerência;
10	- Caráter e humildade;
11	- Firmeza, sinceridade, compreensão, determinação, criatividade, carisma, disciplina e caráter;
12	- Responsabilidade, motivação e honestidade;
13	- Respeito e humildade;

**Quadro 5** - Qualidades consideradas importantes para um líder segundo os pesquisados.

**Fonte:** Dados de pesquisa (2014).

O relacionamento entre líder e liderado tem se mostrado satisfatório. Todas as pesquisadas disseram que seu relacionamento com o líder é muito bom. A pesquisada cinco argumenta sua resposta dizendo: “minha líder me motiva diariamente a ser uma profissional capacitada, nos trata sempre com muito respeito e carinho, sabe cobrar de uma maneira firme e positiva”. Bergamini (1994) diz que o papel do líder é o de atuar junto às pessoas, para que possam alcançar seus objetivos com motivação e entusiasmo.

Para exercer a liderança de acordo com Rhinesmith (1993, apud VERGARA, 2003) a pessoa deve ter conhecimento do negócio e do ambiente competitivo, deve possuir algumas competências como sensibilidade, capacidade de avaliação, julgamento de situações, habilidade reflexiva, flexibilidade além de humildade suficiente para aprender, permanentemente a lidar com os indivíduos, de maneira a mobilizá-los para a busca dos objetivos atrelados pela empresa. Os gerentes e líderes devem mostrar habilidade ao conduzir processos multidisciplinares e participar deles. Para melhor entender será apresentado no quadro 6 as competências que as vendedoras consideram essenciais para o melhor desempenho do líder.

<b>Vendedora</b>	<b>Competências consideradas essenciais para um líder</b>
<b>1</b>	- Liberdade em fazer mudanças dentro se sua loja;
<b>2</b>	- Saber ouvir e ter respeito;
<b>3</b>	- Profissionalismo;
<b>4</b>	- Saber gerenciar, designando funções, sabendo dividir tarefas, dividindo conhecimento e responsabilidades;
<b>5</b>	- Empenho, determinação e motivação;
<b>6</b>	- Firmeza e responsabilidade;
<b>7</b>	- Firmeza, caráter e paciência;
<b>8</b>	- Caráter, humildade e honestidade;
<b>9</b>	- Respeito e honestidade;
<b>10</b>	- Competência, dedicação, ter pulso firme e ser uma pessoa decidida;
<b>11</b>	- Autonomia, humildade e responsabilidade;
<b>12</b>	- Firmeza, motivação e inteligência emocional;
<b>13</b>	- Ser paciente e saber ouvir

**Quadro 6** - Competências consideradas essenciais para um líder segundo os pesquisados.

**Fonte:** Dados de pesquisa (2014).

O relacionamento entre os superiores e a equipe tem se mostrado satisfatória, as vendedoras tem se mostrado bastante otimistas em relação as suas líderes. Todas as pesquisadas se sentem reconhecidas pelas tarefas executadas.

Para ter uma base a respeito de quem são os líderes que atuaram e marcaram a vida dos pesquisados foi abordado em uma das questões quem foram os líderes que marcaram a sua vida e o que aprendeu com eles. Na maioria das respostas, os pesquisados colocaram seus pais como líderes que mais influenciaram sua vida, aprendendo a respeitar as pessoas e a construir o caráter. A pesquisada dois fala que quem influenciou em sua vida foi seu atual empregador, “com ele aprendi a respeitar as pessoas, ter paciência, ouvir mais, pensar antes de falar, analisar situações e cenários”. A vendedora três afirma que o líder que marcou sua vida foi seu antigo chefe, “ele me ensinou que temos que aprender a lidar com as situações difíceis, para aprender a supera-las”. E a pesquisada quatro diz que sua atual gerente e acrescenta: “com ela aprendi a ser firme, dinâmica, seguir sempre os objetivos que temos, pois com dedicação, sinceridade e simpatia somos capazes de alcançar todas as nossas metas”. A vendedora oito argumenta que sua atual gerente influenciou muito em sua vida e que com ela aprendeu a mudar seu comportamento e a melhorar seu desempenho nas vendas.

As pesquisadas se sentem satisfeitas com suas líderes, quando se pergunta o que gostariam de mudar em seus líderes, dez delas alegaram que não mudariam nada, que gostam de suas gerentes e que tem o apoio delas. Apenas duas vendedoras dizem que suas gerentes deveriam mudar suas maneiras de se expressar, mas que isso seria a única mudança necessária.

As vendedoras pesquisadas consideram muito importante o papel do líder na organização, pois ajudam na tomada de decisão, para incentivar, motivar a equipe, manter a ordem na loja, para orientar e coordenar a equipe. A vendedora quatro diz que “a liderança é muito necessária para o bom desempenho da empresa, para melhorar o rendimento dos funcionários, distinguir e maximizar as qualidades de cada colaborador e ajudar a melhorar as deficiências de cada um”. Chiavenato (2000, p.89) em uma de suas obras coloca que “o líder é um tomador de decisões ou aquele que auxilia o grupo a tomar decisões adequadas”. De acordo com Engelman e Perrone (2009) o coaching apresenta atributos e características que posteriormente serão adquiridos e desenvolvidos pelo líder e sua equipe, já que o mesmo apresenta a metodologia de aprender a aprender, busca facilitar o aprendizado. O coach voltado para a liderança e sua equipe se torna uma ferramenta de humanização, pois transforma e desenvolve as pessoas, promovendo o cumprimento dos objetivos propostos pela organização.

## 4.2 SUGESTÕES

Através das informações adquiridas nos questionários, observou-se que a maioria das gerentes não obtiveram treinamentos específicos para liderar, mas apresentavam perfil e conhecimentos para o cargo. Através de análise referente às dificuldades apresentadas por algumas líderes ao assumir o cargo, seria interessante para a empresa fornecer as líderes treinamentos sobre liderança e coaching. Esse treinamento traria benefícios, tanto para as gerentes quanto para a empresa e demais colaboradores. Tendo em vista que utilizam postura de educadoras, ajudando na transformação de sua equipe.

De acordo com Iamada (2006) o coaching para fins empresariais, é um processo estruturado para aprimorar as competências comportamentais e de liderança, pois foca metas e objetivos a fim de melhorar as estratégias da organização. Através do coaching é possível conseguir melhores resultados, pois potencializa qualidades e talentos, além de ajudar a identificar algumas falhas que comprometem o desenvolvimento do grupo, o que podem afetar diretamente na lucratividade e produtividade do negócio.

Na busca de melhorar as organizações o coach vem ganhando espaço, pois ajuda os líderes a potencializar suas competências e ajuda na transformação de toda equipe para um melhor desempenho. A empresa apresenta um grupo potencial de líderes, pois possui funcionários dedicados, que buscam melhorar sua atuação e buscar melhorar e treinar a equipe. Com um treinamento de coaching, a empresa pode conseguir melhorar o seu grupo ainda mais, tendo em vista que as empresas que adotaram a liderança-coaching obtiveram resultados excelentes.

O líder possui a habilidade de desenvolver as pessoas na organização. De acordo com Gil (2001, p. 286) “mais do que em qualquer outra época, as empresas sentem o quão importante é gerir seu capital intelectual, o que significa criar condições para seu constante desenvolvimento”. Através deste ponto de vista se faz necessário para a organização um plano de ação voltado para liderança, buscando melhorias nos processos internos e no desempenho das pessoas inseridas em seu ambiente. O plano de ação é importante por estimular as metas, a coordenar e ajudar nas tomadas de decisão, auxilia o individuo e a empresa a alcançar seus objetivos dentro do prazo proposto. O quadro 7 apresenta um plano de ação visando o melhor desenvolvimento das equipes do GRUPO BRASOPTICA:

PLANO DE AÇÃO	
<b>O que fazer?</b>	- Fornecer cursos relacionados à liderança/coaching; - Fornecer feedback ;
<b>Como fazer?</b>	- Através de treinamentos e reuniões;
<b>Por que fazer?</b>	- Aprimorar as competências dos líderes; - Aumentar o desempenho e eficácia das equipes melhorando os resultados organizacionais; - Proporcionar crescimento intelectual dos colaboradores;
<b>Quem?</b>	- Aos gerentes/ líderes da empresa, que buscam influenciar e melhorar as competências de todas as pessoas de sua equipe;
<b>Quando?</b>	- Os cursos duas vezes ao ano; - O feedback em reuniões mensais ou no máximo a cada dois meses;
<b>Onde?</b>	- Cidade de Passo Fundo;
<b>Meta</b>	- Desenvolver as competências dos líderes e das equipes buscando melhores resultados; - Implantar o processo de coaching para os funcionários;

**Quadro 7** - Plano de ação

**Fonte:** Elaborado pelo autor da pesquisa (2014).

Chiavenato (2009, p. 249) diz que para a organização ser eficiente deve ser uma organização que aprende continuamente, para que isso seja possível dependem de estilos de gestão democráticos e maior participação da liderança. Se ela deseja fazer crescer as pessoas, melhorar a qualidade dos serviços, ser flexível, buscar inovação, agilidade e velocidade de maneira crescente. O autor acrescenta que a organização “destaca-se pelo que ela sabe e pela forma como consegue utilizar esse conhecimento para agregar valor para o cliente, ao acionista, aos empregados, à comunidade e sociedade”.

Outra sugestão para a empresa é o uso da ferramenta de coaching análise SWOT, pois é utilizada para avaliar cenários e utiliza como base o planejamento estratégico, além de ser de fácil utilização traz muitos benefícios. Todas as ferramentas de coaching apresentadas são de grande importância e podem proporcionar grandes vantagens no desenvolvimento pessoal e da equipe. Porém a que mais aconselhada segundo a pesquisadora é a análise SWOT, pois através dela é possível relacionar as forças e fraquezas, podendo assim potencializar as forças e melhorar ou estabilizar as fraquezas, além de proporcionar uma visão a respeito das

oportunidades e ameaças, buscando melhor aproveitamento das oportunidades e tendo a chance de diminuir as ameaças.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral, identificar como as competências do líder podem potencializar o desempenho da equipe, proporcionando melhores resultados. O líder tem forte influência sobre os resultados da organização, é através da liderança que se pode trabalhar o potencial humano nas organizações. Para exercer a liderança são necessárias competências, que segundo Lopes (2008) as competências essenciais são: Cooperação e confiança; tomada de decisão; gerenciamento focado em resultados; avaliação de desempenho contínua e clara; comunicação; informações compartilhadas; trabalhar com emoções e argumentos em situações de conflito; fazer uso de diversas opiniões, argumentos e diferentes culturas; comprometimento; identificar e destacar méritos; compartilhar e desenvolver parcerias; comprometimento com a liderança; coragem; ética e o caráter.

As competências do líder podem ajudar no relacionamento interpessoal, promovendo melhores resultados para as equipes e a organização. O que o trabalho mostrou foi que apesar das líderes não terem recebido treinamentos para exercer o cargo de liderança, as mesmas apresentam competências para o melhor desempenho do cargo. De acordo com os dados adquiridos através dos questionários, percebe-se que as equipes se encontram motivadas e que aprovam o estilo e as competências de liderança de suas gerentes. O grupo apresenta ser bastante unido e o que se percebe é que a maioria das gerentes apresentam habilidades e bom desempenho em suas funções.

Em relação ao papel do líder as gerentes têm a visão de que sua função é auxiliar e guiar a equipe para atingir os objetivos propostos, além de servir como exemplo para aos demais colaboradores da empresa. O líder é quem gerencia e administra sua equipe, ajudando no desenvolvimento pessoal e profissional, buscando potencializar as qualidades de cada indivíduo e ajudando a aprimorar possíveis deficiências sentidas pelos mesmos.

As competências do líder mais valorizadas pelo grupo estudado são apresentadas a fim de responder ao primeiro objetivo específico. As pesquisadas afirmam que o profissionalismo,

saber gerenciar e designar funções, dividir as tarefas conhecimentos e responsabilidades, o empenho, firmeza, responsabilidade, humildade, honestidade, paciência, caráter e motivação são as competências mais valorizadas pelo grupo. Para que a liderança seja eficiente o líder precisa interagir com o grupo, deve servir como exemplo, tratar sua equipe com respeito e admiração, para que possam ajudar a motivar as pessoas e assim proporcionar melhores resultados e maior participação do grupo. Deve saber agir e tomar decisões com firmeza, fazer o grupo confiar em seu potencial e, além disso, ter autoconfiança.

O segundo objetivo se refere a verificar as competências consideradas importantes para um líder. De acordo com os pesquisados as competências mais importantes são: saber ouvir, respeito, profissionalismo, saber gerenciar, designar funções, conhecimento, pensamento positivo, gentileza, espírito de equipe, responsabilidade, empenho, determinação, motivação, firmeza, caráter, paciência, humildade, honestidade e inteligência emocional.

A fim de responder o terceiro objetivo que é conhecer as ferramentas de coaching e qual a mais apropriada para a empresa estudada, verificou-se que o processo de coaching em si já é uma ferramenta que proporciona resultados excelentes no desenvolvimento das pessoas e da organização. No processo de coaching são utilizadas diversas ferramentas, sendo adaptadas pelo coach de acordo com as necessidades do aprendiz. As ferramentas de coaching mais utilizadas segundo a pesquisa são: análise SWOT, roda da vida, DISC, curtograma e SMART. Segundo Silva (2013) a organização que aplica de maneira correta os processos de coach não aplica apenas um método de mudança situacional ou liderança, ela cria sua própria filosofia, cultivada não por indivíduos isolados, mas sim por uma equipe de pessoas engajadas com os mesmos princípios da organização.

A ferramenta mais aconselhada para a empresa é a análise SWOT, pois através dela é possível relacionar as forças e fraquezas, podendo assim potencializar as forças e melhorar ou estabilizar as fraquezas, além de proporcionar uma visão a respeito das oportunidades e ameaças, buscando melhor proveito das oportunidades e tendo a chance de diminuir as ameaças.

No que se refere ao ultimo objetivo proposto, que é elaborar um plano de ação referente ao assunto estudado, a fim de proporcionar maior crescimento à empresa, o mesmo se da com uma sugestão que seria um treinamento para as gerentes. Esse treinamento proposto é a respeito da liderança-coaching, pois traria benefícios para os líderes da organização, para os liderados e para toda a organização. Pois através do mesmo, é possível aprimorar as competências das líderes, que trarão benefícios para os colaboradores da empresa e maior lucratividade para a organização.

Com relação aos objetivos propostos o trabalho conseguiu responder a todos eles, através dos resultados da pesquisa. Para a realização do trabalho não houve limitações, já que as pesquisadas e a empresa demonstraram bastante interesse a respeito do assunto abordado. Os questionários foram todos respondidos com objetividade e interesse dos participantes.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Wihitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, Cecília Wihitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLANCHARD, Kenneth H; HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores: Ateoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução e revisão técnica: Equipe do CPB; Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5.ed.São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHEMERS, Martin M; FIEDLER, Fred Edward. **Liderança e administração eficaz**. Tradução de Jamir Martins; supervisão editorial de João Pedro Mendes. São Paulo: Pioneira: Ed. Universidade de São Paulo, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração\ edição compacta**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Adão. **Planejamento Estratégico**. 7 reimpressão - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed. RIO DE JANEIRO: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Manole, 2009.

CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz: como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados**. Tradução: Maria Silvia Mourão Netto. São Paulo: Editora Gente, 2008.

COLLELA, Fernando. **Novos usos para ferramentas de coaching: Roda da Vida**. SBC. Sociedade Brasileira de Coaching. 2013. Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/blog/wp-content/uploads/2013/10/Roda-da-vida-Fernando-Collela-n%C3%A3o-preenchido.jpg>>. Acesso em: 05 mar. 2014.

DIEHL, Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ENGELMAN, Selda; PERRONE, Claudia Maria. **Coach: uma ferramenta estratégica em gestão de pessoas**. 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2009/2009\\_ENGPR228.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2009/2009_ENGPR228.pdf)>. Acesso em: 06 abr. 2014.

FERREIRA, Margarida Rodrigues; MONTEIRO, Rosa Lúcia M. **Coaching para desenvolvimento de equipes aplicado no tcu**. Monografia. Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e pelo Instituto Serzedello Corrêa do TCU. 2007. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055106.PDF>>. Acesso em: 13 mai. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

IAMADA, Danyelle. **Liderança: coaching como ferramenta para o desenvolvimento da liderança**. 2006. Disponível em: <[http://www.ogerente.com.br/gestao/lideranca/gestao-lideranca-coaching\\_ferramenta.htm](http://www.ogerente.com.br/gestao/lideranca/gestao-lideranca-coaching_ferramenta.htm)>. Acesso em: 04 abr. 2014.

IBC. **Instituto Brasileiro de Coaching**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br>>. Acessado em 10 de out de 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, 2002.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Caroline Machado Castilhos da; PEIXOTO, Roberta Ramalho; BATISTA, José Mauro Ruiz. 2011. **A influência da liderança na motivação da equipe**. Revista Eletrônica Novo Enfoque, ano 2011. Disponível em: <[http://www.castelobranco.br/sistema/novo enfoque/files/13/artigos/17\\_Roberta\\_e\\_Caroline\\_Prof\\_Ruiz\\_VF.pdf](http://www.castelobranco.br/sistema/novo enfoque/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf)>. Acesso em: 30 nov. 2013

SILVA, Michele Helouize; BATISTA, José Mauro Ruiz. **Coaching executivo: metodologia de desenvolvimento para um novo estilo de liderança**. 2011. In: XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. S/ d. Disponível em:

<[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2011/anais/arquivos/0746\\_0978\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/0746_0978_01.pdf)>. Acesso em. 12 de out. 2013.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

SOUSA, Alberto B. **Investigação em educação**. Lisboa: Livros Horizonte, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Tradução: Solange Aparecida Visconte; revisor técnico: Maria Jose Tonelli. São Paulo: Saraiva, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Tradutor: Solange Aparecida Visconte; revisor técnico: Maria José Tonelli. São Paulo: Saraiva, 2005.

PEE UFMT. **Matriz SWOT**. Disponível em: <<http://peeufmt.wordpress.com/planejamento-e-estrategia-empresarial/matriz-swot>>. Acesso em: 12 out. 2013.

TIFANY, Paul; PETERSON, Steven. **Planejamento estratégico**. Editora Campus, 2000. <<http://peeufmt.wordpress.com/planejamento-e-estrategia-empresarial/matriz-swot/>>. Acesso em 12 de out de 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Instrumento de Coleta de Dados

#### Questionário para coleta de dados para o projeto de pesquisa O Caso da Brasoptica

#### (Gerentes)

Prezado (a) Senhor (a)

Este questionário tem o objetivo de avaliar o processo de liderança dentro da organização, de maneira geral se procura identificar quais as competências de liderança são mais eficazes dentro desta organização, solicita-se o que você possa responder as essas perguntas de maneira sincera, ajudando assim na validade do estudo.

Agradeço a colaboração de todos desde já.

Segue abaixo o questionário:

#### 1. Sexo:

Masculino

Feminino

#### 2. Faixa Etária:

18 a 25

25 a 30

30 a 40

40 a 50

Acima de 50 anos

#### 3. Estado Civil:

Solteiro(a)

Casado(a)

Viúvo(a)

Outros \_\_\_\_\_

**4. Função desempenhada:** \_\_\_\_\_

**5. Tempo de empresa:** \_\_\_\_\_

**6. Há quanto tempo desempenha a função de liderança:** \_\_\_\_\_

**7. Grau de Escolaridade:**

Ensino Médio

Graduação Incompleta

Graduação Completa

Especialização Especificar área: \_\_\_\_\_

Outro: \_\_\_\_\_

**8. Qual a sua visão a respeito do papel do líder dentro da organização?**

**9. Participou de algum tipo de treinamento para exercer liderança?**

**10. Anteriormente exerceu algum papel de liderança em outro ambiente?**

**11. Descreva alguma atividade em que sua função contribuiu para o sucesso da equipe.**

**12. Quais as dificuldades que sentiu ao assumir o cargo de liderança?**

**13. Quais os valores que considera essenciais para o melhor desempenho da liderança?**

**14. Sente alguma dificuldade em exercer o cargo de liderança? Quais?**

**15. Quais as estratégias que utiliza para motivar a equipe?**

**16. Na sua visão quais as qualidades que um líder deve ter?**

**14. Como a equipe vê o seu estilo de liderança?**

**15. Qual estilo de liderança você se identifica?**

- Liderança autocrática
- Liderança democrática
- Liderança liberal

**16. Você possui algum conhecimento sobre as ferramentas de coaching?**

**17. Você considera importante o uso do coaching no processo de liderança? Se sim por que?**

## **APÊNDICES**

### **Apêndice B – Instrumento de Coleta de Dados**

#### **Questionário para coleta de dados para o projeto de pesquisa O Caso da Brasoptica**

##### **(Vendedora)**

Prezado (a) Senhor (a)

Este questionário tem o objetivo de avaliar o processo de liderança dentro da organização, de maneira geral se procura identificar quais as competências de liderança são mais eficazes dentro desta organização, solicita-se o que você possa responder as essas perguntas de maneira sincera, ajudando assim na validade do estudo.

Agradeço a colaboração de todos desde já.

Segue abaixo o questionário:

##### **1. Sexo:**

Masculino

Feminino

##### **2. Faixa Etária:**

18 a 25

25 a 30

30 a 40

40 a 50

Acima de 50 anos

##### **3. Estado Civil:**

Solteiro(a)

Casado(a)

Viúvo(a)

Outros \_\_\_\_\_

**4. Função desempenhada:** \_\_\_\_\_

**5. Tempo de empresa:** \_\_\_\_\_

**6. Grau de Escolaridade:**

Ensino Médio

Graduação Incompleta

Graduação Completa

Especialização Especificar área: \_\_\_\_\_

Outro: \_\_\_\_\_

**7. O que você mais aprecia no seu trabalho?**

**8. O que você considera hoje como os principais fatores de motivação para os funcionários da empresa?**

**9. Quais as qualidades que você considera importantes para um líder?**

**10. Como é o seu relacionamento com o seu líder?**

**11. Quais as competências que você considera essencial para o melhor desempenho do líder?**

**12. O relacionamento entre os superiores e os subordinados dentro da sua equipe é:**

Muito satisfatória

- Satisfatória
- Mais ou menos satisfatória
- Pouco satisfatória
- Muito pouco satisfatória
- Não sabe

**13. Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?**

- Muito reconhecido
- Reconhecido
- Mais ou menos reconhecido
- Pouco reconhecido
- Muito pouco reconhecido
- Não sabe

**14. Quem são as pessoas (líderes) que mais influenciaram a sua vida? O que aprendeu a respeito da liderança?**

**15. O que você espera de seu líder?**

**16. O que você mudaria no comportamento do seu líder?**

**17. Você considera importante o papel do líder no seu ambiente de trabalho? Por quê?**