

A IMPORTÂNCIA DO LÍDER COACH NA ORGANIZAÇÃO

ALBERTO QUINTANILHA ALVES DA SILVA CORREIA
JIMMY DE OLIVEIRA CORREA
MARILENE VICENTE MARTINS

RESUMO

A boa gestão do capital humano nas organizações continua sendo um fator importante, mesmo em tempos de grandes mudanças causadas pela revolução tecnológica. O presente trabalho objetiva realizar abordagem acerca da importância do líder na organização e para tal fim aborda aspectos sobre liderança, apresentando estilos e almejando destacar o papel do líder coach na formação de equipes e na construção da motivação organizacional. Para isso, foi utilizada investigação bibliográfica por meio da análise de livros e artigos científicos, sendo uma pesquisa de caráter exploratório e natureza teórica, que visa proporcionar o alcance de conhecimentos em prol do avanço nas pesquisas relacionadas ao tema. Foi observado não haver um estilo de liderança que se determine como paradigma para todos os tipos de equipes e identificado que uma liderança que tenha procedimentos orientados por uma atuação no estilo coaching saberá utilizar técnicas adequadas para uma boa condução de equipes, motivando os seus liderados. Concluiu-se que o coach apresenta atuação diferenciada na liderança, por contribuir para a transformação das pessoas e fazendo-as ampliarem a visão de mundo, acrescentando-lhes valores e crenças, aprofundando-lhes a aprendizagem e fazendo com que novas habilidades sejam por elas identificadas e aplicadas.

Palavras-chave: Coach. Líder. Liderança. Organização.

ABSTRACT

The good management of human capital in organizations remains an important factor, even in times of great changes caused by the technological revolution. The present work aims at approaching the importance of the leader in the organization and for this purpose it approaches aspects about leadership, presenting styles and aiming to highlight the role of the leader coach in the formation of teams and in the construction of organizational motivation. For this, bibliographical research was used through the analysis of books and scientific articles, being a research of exploratory character and theoretical nature, which aims to provide the knowledge reach in order to advance the research related to the theme. It was observed that there is no leadership style that is defined as a paradigm for all types of teams and identified that a leadership that has procedures oriented by a coaching style will know how to use appropriate techniques for a good team leadership, motivating their leaders. It was concluded that the coach presents a differentiated performance in leadership, contributing to the transformation

of people and making them broaden the world view, adding values and beliefs, deepening their learning and making new skills for them identified and applied.

Keywords: *Coach. Leader. Leadership. Organization.*

1 INTRODUÇÃO

A revolução tecnológica vem transformando fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos, em escala, alcance e complexidade, diferente de qualquer coisa que o ser humano tenha experimentado antes. Entretanto, isso de forma alguma exime as organizações de preocuparem-se com a boa gestão do capital humano. A participação de todos os integrantes que compõem um grupo profissional é fundamental para que haja bom desempenho na organização. O agrupamento, as ações conjuntas do grupo de colaboradores potencializa a criação de ideias e ações que tendem a proporcionar melhoria da qualidade do trabalho e o incentivador para que isso ocorra é o líder.

O objetivo geral desta pesquisa é a abordagem da importância do líder coach na organização e os objetivos específicos são a apresentação de alguns estilos de liderança utilizados na condução de equipes e do papel do líder coach na formação de equipes e na construção da motivação organizacional. A justificativa é a necessidade de se saber utilizar o estilo de liderança adequado para cada equipe, percebendo-se a atuação privilegiada do líder coach.

A pesquisa trata-se de um trabalho em desenvolvimento e, considerando as pretensões requeridas apresenta limitações na apresentação de conteúdo no que se refere à motivação, à não abordagem de demais tipos de liderança à atuação específica do líder coach no team building.

Ao tratar, portanto, acerca da abordagem sobre a importância do estilo coach de liderança, o problema que aqui se formula supõe a interrogativa: quais estilos de liderança podem ser utilizados na condução de equipes e quais são os diferenciais do estilo coach?

2 METODOLOGIA

Este artigo trata-se de uma pesquisa pura, na qual se observa a aquisição do conhecimento de forma teórica (CORDEIRO, 2012) e exploratória, proporcionando conhecimento sobre assunto já conhecido, visto sob nova perspectiva (CASARIN, 2012).

A realização da pesquisa compreendeu leitura textual em livros, artigos científicos e sites, abrangendo a realização de reflexões críticas sobre os elementos que compreendem o conjunto multidisciplinar abordado. Segundo Mascarenhas (2014, p. 49) a investigação bibliográfica baseia-se na análise de livros, artigos, dicionários e enciclopédias, por exemplo.

Lima e Miotto (2007) explicam que a pesquisa bibliográfica tem grande volume de utilização em trabalhos de caráter exploratório, sendo um procedimento metodológico bastante usual. A escolha desse procedimento parece ser a forma mais adequada para a exposição da pesquisa que aqui se apresenta (LIMA e MIOTTO, 2007).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Tipos de liderança

Para Krausz (2007) os resultados e o sucesso de uma equipe ligam-se também numa questão de dependência aos estilos de liderança utilizados. Em determinadas realidades ouve-se a denominação “técnico”, que é aquele que desempenha um papel importante no direcionamento e desenvolvimento de sua equipe. Ele determina procedimentos, cria estratégias e utiliza estilos de liderança para conseguir vantagens competitivas.

Os estilos de liderança podem ser caracterizados por vários aspectos, como por exemplo os tipos de decisão que são adotadas, os procedimentos que interferem nas relações humanas e a situação enfrentada, não havendo um estilo melhor de liderança adequado para todos tipos de equipe, mas sim a possibilidade de utilização de vários estilos que podem ser adaptados frente às variáveis presentes em cada situação específica (ARAÚJO; FERREIRA, 2009).

3.1.1 Estilo autocrático e estilo democrático

Bergamini (1994) delinea dois tipos de chefia, autocrático e democrático, que representam os extremos entre submissão e participação. No estilo autocrático, o gerenciamento é orientado para a produção, na qual os empregados seguem as determinações da chefia. O gestor decide e arrisca-se, tendo um perfil controlador, preocupado com a tarefa ou objetivo a atingir, mais do que com as pessoas e seus subordinados.

No estilo democrático o gerenciamento é orientado para o empregado, com o envolvimento dos subordinados nas tomadas de decisões. Neste, o gestor promove a participação e o envolvimento da equipe nas decisões a serem tomadas, encorajando e motivando a equipe, preocupado com a tarefa e objetivos, bem como com os membros da equipe (ARAÚJO; FERREIRA, 2009).

3.1.2 Estilo transacional

O estilo transacional ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de estabelecer contato com outras através da troca de bens de valor e é delineado pelo líder padrões de desempenho a serem cumpridos através de recompensa ou punições. Segundo Marques *et al.* (2007), na liderança transacional os subordinados escutam feedback do líder apenas quando falham ou quando ocorrem problemas. Limongi-França e Aurellano (2002) acrescentam que no estilo transacional, o líder guia seus seguidores na direção das metas e esclarece as exigências de papel e tarefa. Neste estilo de liderança existe um interesse recíproco, o qual Marques *et al.* (2007), denominou de recompensa contingente, que se baseia nas trocas entre líderes e seguidores, no qual o esforço dos seguidores é trocado por recompensas específicas, existindo um interesse recíproco.

Bergamini (2005), afirma também que o líder transacional toma a iniciativa de delinear para cada seguidor padrões de desempenho a serem cumpridos, um tipo de relacionamento condicionante, uma vez que é facultado ao líder recompensar ou punir a resposta comportamental do seguidor.

3.1.3. Estilo laissez faire

A liderança laissez faire caracteriza-se como a ausência de liderança. O líder evita assumir responsabilidade, tomar posição e resolver problemas. Para Marques *et al.* (2007), neste estilo os líderes abdicam da sua responsabilidade, delegando decisões e não fornecendo feedback.

No entendimento Cavalcanti (2006), o líder de estilo laissez-faire deixa o grupo completamente à vontade. São os liderados que deliberam os trabalhos a serem realizados e decidem a forma de executá-los.

3.1.4 Estilo transformacional

Na liderança transformacional o líder reconhece as necessidades do seguidor, o influencia e o transforma, além de se deixar influenciar e transformar, a fim de conseguir maior eficácia no desempenho. Não obstante, consegue liberar o potencial motivacional dos seguidores, fazendo com que os seguidores atinjam desempenhos mais elevados (BERGAMINI, 2005).

Para Marques *et al.* (2007), a liderança transformacional envolve uma influência excepcional sobre os seguidores, os fazendo cumprir mais do que o esperado, transcendendo seus próprios interesses em favor da organização. O líder possui carisma, metas idealizadas e tem grande compromisso pessoal para alcançá-la, além disso, são modelos para seus seguidores que percebem seus líderes como tendo capacidades heroicas e sendo pessoas extraordinárias. Estes líderes têm alto padrão de moral e conduta ética, respeitam e confiam profundamente nos seus seguidores e tem como fator denominador a motivação inspiracional, que segundo Marques *et al.* (2007) é como liderança visionária, pois os líderes inspiram, motivam e são comprometidos com a visão compartilhada da organização e com o espírito de equipe. Stefano e Gomes Filho (2004) relatam que esse tipo de liderança desperta uma maior motivação e satisfação por parte dos seguidores em realizarem suas tarefas, pelo simples fato de gostarem de seus líderes.

3.1.5 Estilo coaching

O estilo coaching tem destaque neste trabalho porque constitui uma competência de liderança e gerenciamento, um novo estilo, onde o líder/facilitador assume responsabilidade de maximizar a consciência e a autoconfiança e não apenas expande as habilidades e competências, mas também motiva, potencializa e enriquece o trabalho em equipe (WOLK, 2008).

Ferreira (2008) relata que as principais correntes que descrevem sobre a origem do coach baseiam-se na simbologia da carruagem, que buscou do francês antigo a palavra coche, a qual indica o transporte de usuários de um local para outro. Na tradução para o português, coach significa treinar, ensinar, instruir, preparar, e por esta razão considera-se que os esportes aproveitaram este conceito para nomear de coach aquele que conduz as pessoas de um estágio para outro de aprendizagem e desenvolvimento. Para efeito de diferenciação, será relatado sobre coach externo e coach interno, porém será abordado com mais ênfase o coach interno, já que quando utilizado dentro do ambiente de trabalho, é visto como um estilo de liderança, centralizando o interesse. O coach externo tem o intuito de minimizar as falhas dos dirigentes no processo de gestão, é alguém externo a empresa que utiliza do processo de coach para atender executivos que desejavam compreender suas incertezas com ajuda de alguém confiável, ligado a atividade profissional e planejamento de carreira. São profissionais que não tem vínculo empregatício com a organização, portanto não são sujeitos a regras, normas e procedimentos da empresa (ARAÚJO; FERREIRA, 2009).

O coach e o coachee definem as condições e os resultados esperados, numa relação contratual de duração limitada (KRAUSZ, 2007). A principal contribuição na adoção do estilo coaching seria alcançar um “ambiente verdadeiro de gestão”, no qual as pessoas assumem responsabilidades sobre as atividades, desenvolvem a capacidade de tomada de consciência sobre si e sobre o contexto (WHITMORE, 2006).

A utilização do estilo coaching substitui o método tradicional de gerenciamento, que utiliza do comando e controle, conforme afirma Krausz (2007); e por isso que Araújo (1999) ressalta que o coach é mais que um superior, é um facilitador da aprendizagem, que se compromete a apoiar o coachee, através da

estimulação do seu potencial, para alcançar os resultados por ele almejados. Coach e o coachee trabalham juntos com definição de metas para o desenvolvimento pessoal e profissional do coachee, onde através de um relacionamento de confiança e maturidade, assumem e cumprem responsabilidades (WOLK, 2008).

O coach contribui para que as pessoas se transformem e reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças, aprofundando sua aprendizagem e incorporando novas habilidades e capacidades (KRAUSZ, 2007). Não é uma técnica que acontece uma vez, mas um processo que agrega valor tanto para o técnico como para o atleta; um vínculo que impulsiona talento e cria competência, numa provocação construtivista, para o desenvolvimento e aprendizagem contínua. Para uma aprendizagem contínua o técnico precisa estimular o melhor de cada um, não tendo como referência o desempenho apresentado, mas o potencial oculto, ainda não utilizado. Segundo Gallwey (1996), para maximizar a performance, o técnico além de guiar, orientar e organizar as sequências gradativas dentro dos estágios de aprendizagem, também ajudará a inibir os hábitos que camuflam a excelência do desempenho, necessário para superar os obstáculos presente na mente do jogador, denominado de “jogo interior” mais poderoso do que os oponentes de outras equipes.

Withmore (2006) afirma que para superar o jogo interior o atleta deverá chegar ao estágio competente inconsciente, onde a habilidade flui sem que haja necessidade de muitos ensinamentos por parte do técnico (ARAÚJO; FERREIRA, 2009).

3.2 Características gerais de um líder

Chiavenato (2005) define gestão de pessoas dizendo que as pessoas são os principais recursos das organizações, porque são elas que agem e decidem muitas coisas em seu nome. As empresas sempre focaram em lucratividade, produtividade, eficácia, maximização dos recursos físicos e financeiros, redução de custos, mas ao longo do tempo foi se verificado que as pessoas eram responsáveis para que todos estes processos acontecessem. Segundo Pestana *et al.* (2003), a grande busca pela gestão de pessoas com excelência tem feito com que os gestores reflitam mais sobre esse assunto. A gestão de pessoas é de extrema importância para as organizações,

e é a principal chave para fazer com que todos os processos aconteçam de forma a trazer crescimento e prosperidade dentro das empresas.

Algumas competências da gestão de pessoas são essenciais para que os objetivos das organizações sejam atingidos, tais como, atrair e capacitar talentos, conseguir com que as pessoas se interessem em participar do grupo em que estão inseridos, gerir competências, entender as pessoas e enxergar quais são as melhores atividades em que se adaptam, gerir conhecimento, saber ensinar, formar novo perfil do profissional demandado pelo setor: delegar funções de forma que transforme o profissional com base no que a organização espera, trabalhar o perfil que se almeja, gerir novas relações trabalhistas, conseguir proporcionar um ambiente de interação que desenvolva trabalho em equipe, de cooperação e união, manter motivação gerando um bom clima organizacional e fazendo com que as pessoas fiquem motivadas, compreendendo os seus problemas para que assim se busquem soluções, não atrapalhando o ambiente de trabalho, o desenvolvimento de uma cultura gerencial voltada para a excelência e traçar processos gerenciais buscando a perfeição dos serviços (PESTANA *et al.* 2003).

Segundo Chiavenato (2005), as mudanças verificadas no mundo organizacional, e conseqüentemente todos os seus processos, estavam avançando com tendências das quais seriam necessárias novas técnicas e controles eficazes para uma ótima gestão das organizações e isso refletiria diretamente no controle das pessoas. A gestão de pessoas deveria passar por mudanças e por um processo de atualização para que as empresas atingissem seu ápice total. Para a Academia Pearson (2010), as pessoas têm necessidade de coordenar a capacidade de trabalho em qualquer grupo social em que estejam inseridas, tendo em vista os novos métodos de gestão de pessoas e administração em geral. A princípio, as pessoas eram geridas de forma intuitiva e até mesmo amadora. Mas na medida em que a economia se tornou mais complexa, e as empresas mais numerosas e diversificadas, ficou mais difícil trabalhar de forma empírica. A gestão de pessoas passa, então, a ter um papel importante nas organizações, tornando-se um campo específico de atuação e pesquisa, cujas descobertas não são importantes somente para os gestores de pessoal, mas também para os líderes e gestores de forma geral.

3.3 Técnico, líder e liderança

Segundo Araújo (1999) o técnico de basquete representa para uma equipe esportiva, o que o gerente representa para uma equipe de trabalho. Sendo assim, o papel do técnico esportivo e do gestor aproximam-se do mesmo corpo de conhecimento teórico. Na visão de Bergamini (1994), ser líder não está relacionado com a posição, mas com a liderança voluntária e refere-se aquele que lida com gestão de equipes, independente do campo de atuação. Complementa a autora que qualquer relação de trabalho que envolva mais que uma pessoa e que almeje atingir metas e objetivos comuns, necessitará de líderes (BERGAMINI, 2005). Dessa forma, para Hunter (2006), o papel do líder é estimular os seguidores a aumentarem seu nível de atuação e encorajar as pessoas a partilharem conhecimentos e experiências.

De acordo com Senge (1990), o líder tem a responsabilidade de conduzir seus seguidores para uma aprendizagem contínua, como um guia e facilitador. Limongi França e Aurellano (2006) acrescentam que o líder promove a interação entre as pessoas, catalisa talentos na formação de novas competências e na garantia de resultados em um processo competitivo de mercado e ambientes econômicos globalizados.

Para Vergara (2007) a liderança trata-se da competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos. Hoover e Valenti (2006) ressaltam que a liderança é uma ação e não uma posição, a qual não está relacionada com o cargo dentro da empresa, não acontecendo de cima para baixo ou de baixo para cima, mas obedecendo a uma hierarquia em um círculo contínuo de comando e seguimento, onde as pessoas dentro da organização são convidadas para o grande círculo de liderança, com liberdade para criar, renovar e trazer novas ideias. Em qualquer nível de habilidade fortalecem as conexões dentro e fora da equipe, aumentam a produtividade, o desempenho, a formação de anéis de responsabilidade e o comprometimento, na busca de melhores resultados individuais e para a organização (HOOVER; VALENTI, 2006).

3.4 Características necessárias aos novos líderes

Rocha (2005) afirma que o mundo está em constante processo de atualização, e que os profissionais que têm a capacidade de se adequar, ou se atualizar, conseguirão ter melhor rendimento perante os outros. Segundo o autor, os líderes precisam estar sempre em desenvolvimento e buscando frequentemente novos conhecimentos, ou seus conceitos ficarão ultrapassados. Ervilha (2008, p. 55) sugere que uma pessoa pode nascer líder, ou seja, ser um líder nato, ou pode desenvolver atributos de liderança. Para o autor, o líder nato é aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder. O líder treinável é aquele que não nasceu com este dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço e muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos. O líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança e, além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável. Candeloro (2013) também relata que um líder pode já nascer com características de liderança, mas também afirma que uma pessoa pode ser treinada ou desenvolver qualidades e competências para se tornar um.

Para Candeloro (2013) existem algumas particularidades que todos os líderes atuais devem possuir ou, pelo menos, tentar desenvolver ao longo do seu caminho, de modo a satisfazer as necessidades que o mundo em constante atualização busca dos atuais e novos líderes, São elas o desenvolvimento de pessoas, o recrutamento, o treinamento e a motivação. Para ele, grandes empresas, em sua maioria, possuem um setor específico para fazer a contratação dos funcionários, mas o líder deve avaliar alguns pontos, como, por exemplo, a timidez de uma pessoa. O líder deve enxergar com clareza e entender todas as limitações e pontos positivos do seu liderado, assim podendo fortificar o lado bom e sempre tentar melhorar onde a pessoa tende mais a falhar. Precisa saber entregar à equipe seus objetivos e ter consistência na entrega dos seus resultados, sabendo transpassar de modo simples e descomplicado todos os objetivos que a organização espera deles e como todos farão isso para que isso ocorra.

O autor supramencionado ressalta que as empresas contratam líderes para atingirem seus objetivos e não para no final de cada mês, explicar o porquê de não

ter alcançado suas metas. Por isso é preciso ter consistência na geração de resultados. Também a habilidade para mudanças é, de acordo com o entendimento de Candeloro (2013), um perfil que todos os líderes devem possuir. Imprevistos acontecem e o líder deve estar preparado para uma nova ação caso seja necessário para alcançar resultados. O escritor destaca também a necessidade de conectar a empresa a todos os funcionários, tornando a equipe totalmente ligada à empresa, de modo a levar os integrantes a saberem o que a empresa quer e busca no mercado, como por exemplo a missão, a definição e o planejamento de sua existência. Reitera que há a necessidade de o líder ser criativo, saber criar processos e trabalhar de forma organizada, buscando a excelência. Destaca a perseverança e o foco na lucratividade. Aborda a questão da necessidade de mostrar para a equipe que a empresa precisa sobreviver, e, para isso, a importância de se agregar valores. Corrobora a temática da preparação para o futuro, o fato de ser necessário agir como um grande psicólogo, sabendo conversar, escutar e ajudar cada liderado fazendo com que o mesmo tenha vontade de criar e produzir mais. Sintetiza que grandes líderes são solucionadores de problemas, às vezes até problemas que envolvem questões pessoais dos liderados.

Ainda abordando as particularidades que os líderes atuais devem possuir, Rossi (2013) sugere que o novo líder precisa ser direto quando se fizer necessário à resolução ou a implantação de problemas e ou objetivos, deve fazer perguntas, “o bom líder não deve ter medo de perguntar” (ROSSI, 2013, p. 45), não ter medo de errar, visto que o mundo das organizações não aceita que um líder sempre erre, mas é necessário arriscar de vez em quando.

Para Goes e Lopes Filho (2013), nunca se tem total certeza que tudo vai acontecer corretamente, e o mundo e as ações tomadas mudam constantemente e os resultados dependem do quanto às pessoas estão envolvidas e comprometidas com o líder e os objetivos propostos.

4 DISCUSSÕES

Perscrutando os seis tipos de liderança vistos, vê-se Bergamini (1994) destacando a chefia autocrática e democrática e explicando que o modelo autocrático é caracterizado pelo gerenciamento orientado para a produção, enquanto o

democrático orienta-se com procedimentos que contam com a participação do empregado ou integrante do grupo.

Segundo Marques *et al.* (2007), na liderança transacional os subordinados escutam o feedback do líder somente quando falham ou quando ocorrem problemas. Tal forma procedimental não pode ser aplicada em quaisquer tipos de grupos, visto que podem proporcionar desmotivação. Limongi–França e Aurellano (2002) ressaltam que no estilo transacional, o líder guia seus seguidores na direção das metas e esclarece as exigências de papel e tarefa, apontamentos que explicam esse tipo de liderança de uma forma mais aprofundada do que os autores inicialmente citados, que se limitaram a enfatizar uma atuação de liderança que ocorre somente em função de resultados.

De acordo com Bergamini (2005), na liderança transformacional o líder sabe reconhecer as necessidades grupo, o influenciando-o e transformando-o, além de deixar-se influenciar e transformar em prol do alcance de uma maior eficácia no desempenho. Dessa forma importa destacar que tende a alcançar um potencial motivacional na equipe, fazendo com que os liderados atinjam bom nível de desempenho.

Destaca Araújo (1999) que o coach é mais que um superior. Trata-se de um facilitador da aprendizagem, que se compromete a apoiar o coachee, cliente que busca o coach, através da estimulação do seu potencial, para alcançar os resultados por ele almejados. Tal exposição não tem semelhança direta com o que afirma Krausz (2007), que ressalta a utilização do comando e do controle no trabalho do coach e alerta que a utilização do estilo coaching é uma substituição do método tradicional de gerenciamento. Wolk apresenta o ponto de relação entre coach e o coachee, apontando que os mesmos trabalham juntos com definição de metas para o desenvolvimento pessoal e profissional do coachee, por meio de um relacionamento de confiança, maturidade e o cumprimento de responsabilidades.

A seção 3.3, abordou a temática das características gerais dos líderes e enfoque sobre a gestão de pessoas. Na seção 3.5 vê-se destaque para as particularidades que todos os líderes atuais devem possuir e tentar desenvolver ao longo do seu caminho, que são o desenvolvimento de pessoas, o recrutamento, o treinamento e a motivação (CANDELORO 2013).

Outro ponto de destaque acerca das características necessárias aos novos líderes é, seguindo o entendimento de Rossi (2013), a necessidade de ser direto na resolução ou a implantação de problemas e ou objetivos e o ímpeto na capacidade de perguntar.

Analisando os contrapontos vistos nos autores supramencionados pode-se perceber que liderança inserida no universo do coach saberá reconhecer e capacitar talentos e conduzir essa pessoa ou equipe ao sucesso. Um líder que tenha procedimentos orientados por uma atuação no estilo coaching é alguém que saberá utilizar técnicas adequadas para uma boa condução de equipes, sendo importante saber utilizar-se bem dos recursos em questão, humanos e tecnológicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu a identificação de estilos de liderança que se utilizam na condução de grupos. Diante de tais fatores, observou-se que não há um estilo definido que funcione para todos os tipos de liderados.

Verificou-se a necessidade da realização de avanço nas pesquisas acerca dos estilos de liderança, de modo a favorecer para que sejam mais detalhadas as características de cada um, proporcionando que se obtenha conteúdo que subsidie o gerenciamento de pessoas.

Foi possível observar a importância da utilização do estilo coach, que substitui o método tradicional de gerenciamento, ressaltando a utilização do comando e do controle no trabalho do líder.

Conclui-se que o coach apresenta atuação diferenciada na liderança, pelo fato de não focar apenas na coletividade ou no mero cumprimento de objetivos, mas contribui para a transformação das pessoas e as fazem ampliarem a visão de mundo, acrescentando-lhes valores e crenças, aprofundando-lhes a aprendizagem e fazendo com que novas habilidades sejam por elas identificadas e aplicadas.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA PEARSON. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

ARAÚJO, Kátia de; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. **O Exercício da Liderança por Meio do Estilo Coaching na Gestão de Equipes**. São Paulo, Revista Administração em Diálogo, n. 13, v. 2, 2009, p. 47-72. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/2731>>. Acesso em 10 de junho de 2018.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BLACKABY, Henry; BLACKABY Richard. **Liderança Espiritual**. São Paulo: CLC, 2011.

CANDELORO, Raúl. **Oito Características de um Líder de Vendas de Sucesso**. VendaMais, Curitiba, 229. ed., p. 06 - 07, maio 2013.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CAVALCANTI, Vera Lucia dos Santos; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myriam. **Liderança e Motivação**. (Reimpressão). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

CORDEIRO, Gisele do Rocio; MOLINA, Nilcemara Leal; DIAS, Vanda Fattori [Orgs.]. **Orientações e dicas para trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

DUCKER, Peter. **Liderança para Século XVI**. São Paulo: Futura, 2000.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando Equipes para Otimizar Resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

FERREIRA, M. A. A. **Coaching Um Estudo Exploratório sobre Percepção dos Envolvidos: organização, execução e Coach**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração e Contabilidade) – Universidade São Paulo, São Paulo, 2008.

GOES, Gustavo Antiqueira; LOPES FILHO, Joel Gerson. **A Liderança para Gestão de Pessoas: o líder que as empresas procuram**. Convibra, 2013, ISSN 2179-5967. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/publicacoes.asp?ev=125&eva=30&lang=pt&te=34&anais=1>>. Acesso em: 17 de maio de 2018.

HOOVER, John; VALENTI, Ângelo. **Liderança Compartilhada: como alinhar o que as pessoas fazem melhor com o que as empresas precisam**. São Paulo: Futura, 2006.

HUNTER J. C. **Como se Tornar um Líder Servidor**: princípios de liderança de o Monge e o executivo. Trad. de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante; 2006.

KRAUSZ, ROSA R. **Coaching Executivo: a conquista da liderança** – São Paulo: Ed Nobe, 2005.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos Metodológicos na Construção do Conhecimento Científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katál. Florianópolis**, v. 10 n. esp. p. 37-45, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe>>. Acesso em: 14 de junho de 2018.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento Organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

MASCARENHAS, Sidnei A. [Org.]. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2014. (Série Bibliográfica Universitária Pearson)

MARQUES, Glenda Michelle *et al.*, **Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional**: uma aplicação do multifactorial leadership questionnaire (MLQ) no Brasil. I encontro de gestão de pessoas e relação de trabalho. Natal / RN, 2007.

PESTANA, Maria Cláudia. *et al.* **Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação**. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

ROSSI, Lucas. **Seja o Líder que as Empresas Querem**. Voces/a. São Paulo, 181. ed., p. 39 - 48, jun. 2013.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

STEFANO, S. R.; GOMES FILHO, A. C. Estilos de Liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 127-145, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **A Liderança Aprendida**. FGV-EBAPE, v. 6, n. 1, janeiro-fevereiro, 2007.

WITHMORE, J. **Coaching para Performance**: aprimoramento de pessoas, desempenhos e resultados. Trad. de Tatiana de Sá. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

WOLK, L. **Coaching: a arte de soprar brasas**. Trad. de Maya Reyes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.