

FACER- FACULDADE DE CERES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAYSA ARIELLY DA SILVA

**TIPOS DE LIDERANÇA E SEUS REFLEXOS NA
ORGANIZAÇÃO.**

CERES-GO

2014

FACER - FACULDADE DE CERES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAYSA ARIELLY DA SILVA

**TIPOS DE LIDERANÇA E SEUS REFLEXOS NA
ORGANIZAÇÃO.**

*Monografia apresentada a Facer
Faculdade de Ceres como requisito para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração sob a orientação da Prof.
Ana Cristina*

CERES-GO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

<p>Silva, Raysa Arielly da Tipos de liderança e seus reflexos na organização. / Raysa Arielly da Silva. - Ceres – GO: FACER – Faculdade de Ceres, Ceres, GO, 2014. 52 fls.</p> <p>Orientador: Ana Cristina Gomes Marques de Faria. (Mestre) TCC (Graduação) – Curso de Administração da FACER - Faculdade de Ceres.</p> <p>Bibliografia.</p> <p>1. Coaching. 2. Estratégia organizacional. 3. Habilidades. 4. Liderança. I. FACER - Faculdade de Ceres. II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU658.2</p>

Elaborada pela Biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528

RAYSA ARIELLY DA SILVA

TIPOS DE LIDERANÇA E SEUS REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO.**COMISSÃO JULGADORA****MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE CERES.**

RESULTADO: _____

Orientador: Ana Cristina Gomes Marques de Faria

2º Examinador: _____

3º Examinador: _____

CERES-GO**2014.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus , que me deu forças pra passar por tudo até aqui,a todos que de alguma forma , direta ou indiretamente ,contribuíram para a produção deste trabalho. A minha família e amigos que me apoiaram durante esta jornada, aos professores , coordenadores e colaboradores em geral da instituição , e à minha orientadora pela compreensão e paciência que teve comigo,compartilhando comigo seu conhecimento ao longo do desenvolvimento do presente trabalho.

EPÍGRAFE

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.”

Frederick Herzberg

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a capacidade que o líder tem de influenciar de forma positiva ou negativa o seu grupo dentro da organização, buscando explicar a importância do papel do líder na organização e na motivação dos colaboradores, agindo assim, como instrumento para promoção das mudanças necessárias para evolução da empresa e pessoal de seu grupo. O objetivo geral deste trabalho é compreender e analisar como o líder pode influenciar na motivação dos demais colaboradores. Os objetivos específicos são: analisar a importância e o papel do líder dentro da organização; Descrever os tipos de líderes e lideranças, verificando seus métodos trabalho, principalmente em relação à motivação de seus liderados; verificar a influencia do líder dentro de sua equipe e sua capacidade de promover mudanças positivas e satisfatórias tanto para a organização quanto para os colaboradores. A metodologia de pesquisa foi a revisão bibliográfica, com o levantamento e discussão das principais teorias, conceitos e discussões sobre o tema proposto. Os principais autores debatidos na revisão bibliográfica foram Lezana *et al.* (2001) e Krausz (1991) no primeiro capítulo; Souza (2011) e Alencar (1996) no segundo capítulo e; Feitosa (2013) e Pinheiro *et al.* (2012) no último capítulo. O resultado da pesquisa concluiu que o líder é sim capaz de motivar positivamente seus liderados, promovendo resultados significativos na organização e na vida dos colaboradores.

Palavras-chave: Líder; liderança; motivação; Líder Coach.

ABSTRACT

This work is to analyze the ability of the subject leader has positively or negatively influence their group within the organization, seeking to explain the importance of the leader's role in the organization and motivation of employees, thus acting as a tool to promote the changes needed for evolution company and personnel their group. The overall goal of this work is to understand and analyze how the leader can influence the motivation of other employees. The specific objectives are: to analyze the importance and the role of the leader within the organization; Describe the types of leaders and leadership, checking his methods work, especially in relation to the motivation of their subordinates; check the influence of the leader within your team and its ability to promote positive and satisfying changes to the organization and for the employees either. The research methodology was a literature review with a survey and discussion of the main theories, concepts and discussions on the theme. The main authors discussed in the literature review were Lezana *et al.* (2001) and Krausz (1991) in the first chapter; Souza (2011) and Alencar (1996) and in the second chapter; Feitosa (2013) and Pinheiro *et al.* (2012) in the last chapter. The survey results concluded that the leader is able to positively motivate their followers, producing important results in the organization and life of employees.

Keywords: Leader; leadership; motivation; Leader Coach.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis Neurológicos de Aprendizagem e Mudança	42
--	----

SUMÁRIO

FICHA CATALOGRÁFICA	2
Introdução	10
CAPÍTULO I. 1.LIDERANÇA: CONCEITOS, ESTILOS, DEFINIÇÕES E IMPLICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES.....	12
1.1 Liderança	12
1.2 A utilização do poder	16
1.3. Liderança e Empreendedorismo nas organizações	19
CAPÍTULO II . 2 .LIDERANÇA X MOTIVAÇÃO: ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS.	24
2.1 Liderança e motivação	25
2.2 Impactos positivos do líder sobre o potencial criativo	28
2.3 Impactos negativos do líder sobre o potencial criativo	31
CAPÍTULO III . 3. O LÍDER COACH	34
3.1 O que é Coaching?	35
3.2 Principais características do Coaching para uma boa liderança	37
3.3 Uma visão sistêmica do ser humano.....	39
3.4 A Pirâmide dos Níveis Neurológicos de Aprendizagem e o papel do líder.....	42
Conclusão	46
4. REFERÊNCIAS.....	48

Introdução

O presente trabalho tem como tema analisar se o líder tem influencias positivas ou negativas dentro da organização, buscando explicar a importância do papel do líder na organização e na motivação dos colaboradores, agindo assim, como instrumento para promoção das mudanças necessárias para evolução da empresa e pessoal de seu grupo. A bordando características do líder Coach , e suas aplicações na organização , visando atender os objetivos esperados.

A problemática da pesquisa gira em torno das questões: Como o líder é capaz de influenciar os demais colaboradores e qual a importância dessa influencia para o desenvolvimento da organização?

As hipóteses para a solução da problemática referem-se primordialmente ao papel do líder, se ele influencia sua equipe a ponto de motivá-la e aumentar seu rendimento ou se o líder é indiferente no desenvolvimento da empresa, sendo incapaz influenciar a ponto de motivar um colaborador.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é compreender e analisar como o líder pode influenciar na motivação dos demais colaboradores. Os objetivos específicos são: analisar a importância e o papel do líder dentro da organização; Descrever os tipos de líderes e lideranças, verificando seus métodos trabalho, principalmente em relação à motivação de seus liderados; verificar a influencia do líder dentro de sua equipe e sua capacidade de promover mudanças positivas e satisfatórias tanto para a organização quanto para os colaboradores.

A metodologia de pesquisa foi a revisão bibliográfica, com o levantamento das principais teorias, conceitos e discussões sobre o tema proposto, além de constantes debates e análises acerca das situações dispostas.

Quanto à organização, este trabalho foi dividido em três capítulos. O primeiro trata da liderança nas organizações, definindo conceitos como líder, liderança, poder e empreendedorismo. O segundo aborda os aspectos positivos e negativos da liderança, além de discutir sobre criatividade, inovação e motivação. O terceiro e

último capítulo, analisa o Líder Coach, as principais características do Coaching e a Pirâmide dos Níveis Neurológicos de Aprendizagem e Mudança.

A justificativa para esta pesquisa baseia-se nas inúmeras possibilidades que a capacidade de um líder pode proporcionar à empresa em que atua, como por exemplo, a chance de trazer para seu lado os demais colaboradores, que são um dos maiores patrimônios de uma organização. Além disso, problemas relativos à liderança e motivação são frequentes nas empresas.

CAPÍTULO I. 1.LIDERANÇA: CONCEITOS, ESTILOS, DEFINIÇÕES E IMPLICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo abordaremos a liderança nas organizações, para tanto, trataremos conceitos de autores contemporâneos sobre o tema.

Sabe-se que as organizações são constituídas por pessoas e que fatores racionais, emocionais e cognitivos fazem parte das relações cotidianas. Com isso, motivação, relacionamento e liderança são elementos fundamentais dentro de qualquer organização (LEZANA *et al.*, 2001).

Entender como as relações dos membros do grupo, entre líderes e subordinados, reconhecer aqueles que exercem liderança informal no grupo, o estilo e comportamento dos membros e líderes, e ainda, como o poder é distribuído pode ajudar na compreensão da dinâmica das relações interpessoais nos grupos e organizações, e a compreensão do papel do líder.

Diversos autores, como Lezana e Tonelli (1998) e Lobos (2000) afirmam que a liderança é uma das características da “pessoa empreendedora”. Considerando o objetivo deste trabalho, analisar esse perfil de profissional nos reflexos das relações interpessoais estabelecidas nas organizações é importante para este estudo.

Outro ponto importante para a compreensão das relações interpessoais e liderança em uma organização refere-se a utilização do poder, que é a forma de agir, mandar, delegar funções, ou seja, exercer a autoridade, impor algo que não tenha alternativa para se escolher. Além da estrutura organizacional formal, a utilização do “poder pessoal” do indivíduo não pode ser ignorada.

Para melhor compreensão dos aspectos citados acima, aborda-se abaixo.

1.1Liderança

Segundo Montana e Charnov (2000), “liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar os objetivos desejados”. Diante disso, é possível afirmar que liderança é a prática do poder, e também a habilidade de exercê-lo. Moscovici (1996) diz ainda que existe uma distinção entre líder e estilo de liderança:

Líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa. Sua maior preocupação prende-se à consecução de algum objetivo específico do grupo (MOSCOVICI, 1996).

Ou seja, o líder é aquele que, pela sua posição, postura e comunicação, é capaz de influenciar as pessoas da equipe.

Wilson e Alexander (1997) identificaram algumas habilidades associadas à liderança, as cinco principais elencadas por eles são:

1. Autoconsciência elevada: percepção de seus potenciais e deficiências;
2. Hábito de solicitar *feedbacks*: auxilia o desenvolvimento da autoconsciência, ouve a opinião e anseios das pessoas que estão a sua volta, demonstrando respeito e interesse.
3. Sede de aprender: aprendizado contínuo, sempre atualizado;
4. Integração da vida profissional e pessoal: busca de um alinhamento entre vida pessoa e profissional, gerando autenticidade e confiança;
5. Respeito pelas diferenças: seja de cultura, costumes, religião, raça etc.

Pode se dizer que, a liderança está relacionada diretamente à realização de atividades e gerenciamento de pessoas, ou seja, “um líder precisa preocupar-se com tarefas e relações humanas”. (HERSEY, 1986).

Por meio da utilização de seu poder de influência os líderes podem direcionar as pessoas para atitudes inovadoras e renovadoras. Dessa forma, é importante transmitir confiança, tranquilidade e ponderação possibilitando, deste modo, algumas mudanças organizacionais.

A necessidade da busca incessante de novos aprendizados obriga aos líderes a adoção de posturas comportamentais de abertura, curiosidade, sensibilidade e bom relacionamento interpessoal. Esta aprendizagem inovadora prepara as organizações para as novas situações, propiciando as modificações, renovações, resoluções de problemas, para isto é fundamental que as lideranças estimulem o desenvolvimento do potencial humano. (LEZANA *et al.*, 2001, p. 45).

Lezana *et al.* (2001), na citação acima, aponta mais características que o líder deve desenvolver. Abertura a diferentes opiniões, curiosidade, sensibilidade e bom relacionamento com as pessoas são atributos que promovem aprendizagem, renovação e inovação. A promoção desses três fatores é de grande importância para a organização e para o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Na liderança o foco de estudo são as relações interpessoais entre líder e liderados, uma vez que, sem seguidores não existem líderes. As características comportamentais são reflexos do uso das diferentes formas de poder no estilo de se liderar.

Moscovici (1996) afirma que três fatores são primordiais na análise da relação entre líder e liderados:

- a) Relação membro-líder (como se estabelecem as relações interpessoais);
- b) Estrutura da tarefa (o nível de tarefa a ser executada);
- c) Poder de posição (refere-se ao poder e autoridade inerentes à ocupação do líder).

Além dos fatores mencionados é preciso verificar também a dicotomia dos estilos autocrático e democrático do líder. O primeiro encontra-se direcionado para a tarefa/resultado e o segundo para as relações humanas, Existe ainda o estilo *laissez-faire*, ou seja, a abdicação da posição de líder, nesse caso a atuação do líder é reduzida e o comando algumas vezes precário (LEZANA *et al.*, 2001).

O modelo de liderança apresentado por Hersey e Blanchard (1986) afirma que o estilo de liderança de um indivíduo, é reflexo da combinação de dois comportamentos – tarefa e relacionamento . Este assunto será abordado e esclarecido mais adiante .

- a) Comportamento voltado para a tarefa – o líder dedica tempo a explicar os deveres e responsabilidade dos indivíduos, determinando a tarefa e todas as explicações devidas para sua execução.
- b) Comportamento voltado para a relação – refere-se aos atos de ouvir, facilitar e apoiar, “providenciando apoio sócio-emocional, ‘carícias psicológicas’ e sendo flexíveis com os comportamentos”.

Krausz (1991) mostra alguns estilos de liderança básicos:

1. Liderança Coercitiva – estabelece uma relação assimétrica entre líderes e demais membros, na qual os liderados recebem as ordens e devem cumpri-las, sem direito a sugerir ou opinar. Neste estilo não existe respeito pelo indivíduo, suas necessidades e capacidades, reduz pessoas a simples meios de trabalho. Esta liderança tende a ser impessoal e distante, produzindo geralmente barreiras entre os envolvidos, visto que é comum que a coerção gere algum tipo de retaliação.

2. Liderança Controladora – é uma forma mais sutil que a liderança coercitiva, geralmente utiliza de manipulação emocional e material. Não há confiança nas pessoas, e sim a crença de que os indivíduos são incompetentes e não possuem disposição e vontade. O líder é uma pessoa centralizadora, já os liderados assumem uma postura de acomodação e desinteresse.

3. Liderança Orientadora – Possibilita os relacionamentos informais, facilitando a compreensão, propiciando uma maior integração e, conseqüentemente, diminuindo a frequência dos comportamentos competitivos das pessoas. Facilita o crescimento profissional, amplia os relacionamentos, favorece a comunicação, havendo uma valorização do ser humano. Mas uma tendência exagerada ao “paternalismo” pode gerar dependência.

4. Liderança Integradora – Acredita-se que todo indivíduo possui capacidade para contribuir para o alcance dos objetivos. Todavia é essencial a existência de condições que façam com que haja a identificação e o envolvimento das pessoas. Havendo também a necessidade do reconhecimento para que se possibilite o aumento da autoestima, propiciando a estimulação das potencialidades e das inovações.

Neste estilo de liderança o indivíduo tem a possibilidade de receber e oferecer *feedbacks*, se envolver e se integrar no grupo. Buscar autoconhecimento e autocontrole, se responsabilizar e se comprometer, assim como, cooperar e respeitar a organização e funcionários, estabelecendo uma relação simétrica onde não existe dependência nem independência, mas uma interdependência entre líderes e liderados.

As teorias situacionais demonstram a relação entre liderança, motivação, poder e contexto. Há a influência direta dos comportamentos e atitudes dos líderes diante de seus liderados, uma vez que estes primeiros são fontes de satisfação

imediate ou futura para seus seguidores. Isto não significa a ausência de pressões e exigências sobre os liderados e sobre o líder, contudo deve-se oferecer apoio socioemocional, proporcionando uma flexibilidade na interação líder e liderados (LEZANA, 2001).

Esse estilo de liderança é (como descrito acima) influenciado pelo contexto, pelo perfil do líder e pelas características dos liderados. Dessa forma, o líder deve conciliar adequadamente estes três fatores e escolher o estilo de liderança mais adequado para o momento.

É importante que o líder faça uso da flexibilidade em suas ordens, evitando ser intransigente e pensando também nas dificuldades dos demais membros do grupo. Apesar disso é necessário coerência nas ações. Cada situação exige uma análise e uma melhor solução, se as decisões são simplesmente aleatórias isso dificulta os relacionamentos tornando-os não saudáveis. Contudo, não existe um estilo de liderança “universal e ideal”, que se enquadre a todos os indivíduos e situações.

Líderes coercitivos e controladores são pessoas sedentas de poder, buscam a satisfação por meio do controle dos outros, pois, inconscientemente, sabem que não são poderosos por si só, uma vez que o poder que usufruem é fugaz, temporário e não ligado ao seu próprio respeito e personalidade.

Cabe ressaltar que o poder e as lideranças exercem grande influência nas condutas dos liderados, nas estruturas e culturas da organização, e também na sua eficácia.

1.2 A utilização do poder

Busca-se aqui expor como pode ser o exercício do poder exercido pela liderança.

O poder, em termos gerais, é a capacidade de cada indivíduo em influenciar os demais em seus comportamentos, atitudes, enfim, suas ações. É importante lembrar que a personalidade de cada indivíduo influencia diretamente na maneira de como este lida com o poder, bem como, suas experiências, conhecimentos e habilidades (BOBBIO, 1998). Ou seja, esse poder pessoal é intrínseco ao indivíduo.

No entanto, é importante destacar que o contexto da situação certamente influencia na utilização do poder. Dessa forma, o conjunto personalidade e contexto moldam de maneira complementar a atuação do poder, enfim caracteriza a relação de influencia ou comando entre pessoas.

O poder pessoal, segundo Lezana (2001), manifesta-se por meio de:

- a) Conhecimento: refere-se às habilidades, às experiências, aos conhecimentos técnicos e profissionais, ou seja, produz credibilidade pelo saber adquirido e pela concretização deste saber;
- b) Conexão: é a possibilidade de influenciar a relação, de se motivar, estimular e envolver as pessoas em atividades, causas e objetivos comuns, propiciando segurança e confiança no ambiente, fazendo com que as pessoas se sintam seguras e dispostas a aceitar os desafios e riscos.
- c) Competência interpessoal – diz respeito aos atributos pessoais de cada indivíduo como capacidade de comunicação, flexibilidade, possibilidade e realizar feedbacks na relação, assim como recebê-los, independentemente do status social, nível de instrução etc.

Krausz (1991) cita ainda o poder contextual, que possui bases nas relações exercidas em determinada organização ou na própria sociedade, onde as relações são disfarçadas por regras, normas, e costumes geralmente usando como justificativa os “interesses da coletividade”. A autora ainda afirma que:

No caso de empresas produtoras de bens e serviços, observa-se que quando sua estrutura é piramidal o poder contextual tende a se concentrar na cúpula, sendo que uma grande parte dos atos influencias emana desta, enquanto que nas estruturas achatadas o poder tende a se concentrar, sendo disseminado entre os vários níveis existentes de forma eqüitativa. Quando ao poder pessoal, este tende a ser restringido, embora as empresas mais conscientes e avançadas já se preocupem em ampliar o seu espaço. Na teoria e na prática administrativa, preocupações com o nível de participação e com o desenvolvimento do chamado intrapeneur indicam o paulatino reconhecimento do poder pessoal de sua importância para a renovação e desenvolvimento das empresas. (Krausz, 1991, p.19).

A manifestação do poder contextual acontece de algumas maneiras:

- a) Coerção e/ou pressão – neste tipo de manifestação as pessoas tendem a se sentir vulneráveis devido à ansiedade e a insegurança física e psicológica produzida por este poder;
- b) Posição – refere-se ao poder legitimado, que são garantidos pelas estruturas hierárquicas, ou seja, o poder advém da posição na estrutura social, reforçando também o prestígio social graças ao afunilamento da pirâmide hierárquica;
- c) Recompensa – utiliza-se dos mecanismos compensatórios (psicológicos - reconhecimento, oportunidades de crescimento, etc.; e materiais - salários, benefícios etc.), tendo como consequência alguns benefícios, mas também, dificuldades como a manipulação, dependência, deteriorando a relação.

De acordo com French e Raven *apud* Moscovici (1996) existem seis tipos de poder:

1. Legítimo - de autoridade, atribuído pela organização formal, fazendo parte da estrutura hierárquica dos grupos sociais. Ex.: chefe-subordinado, etc.
2. De Coerção – refere-se à capacidade de influenciar através da aplicação de sanções e punições. Ex.: retirada de afeto, censuras, etc.
3. De Recompensa – consiste na capacidade de influenciar pela distribuição de compensações, benefícios ou vantagens. Ex.: elogios, aumento de interação e comunicação.
4. De Referência (de identificação ou “carismático”) – refere-se à relação psicológica de identificação com um modelo. São as pessoas que se utilizam de apelos emocionais para serem admiradas, tornando-se modelos ou ídolos, seja no âmbito político, social, religioso, etc.
5. De Conhecimento (de perito) – baseado no conhecimento, especialização numa determinada situação. Ex.: Peritos, especialistas, etc.
6. De Informação – refere-se à influência devido à retenção de informação ou ainda, a transmissão parcial de informações aos demais.

O poder é um processo de influências entre as partes envolvidas, sem com isso excluir o nível de interdependência entre os indivíduos, o contexto social, as

características da personalidade de cada um, fatores que possibilitarão a eles a opção da escolha, em decidir a aceitar ou não tais atos de influências. Com base nisto, as pessoas poderão escolher seu próprio estilo de liderança, determinando com isso qual o tipo de poder empregar.

Para isso, Argyris *apud* Krausz (1991) argumentam que o importante:

[...] é a noção da reeducação das pessoas no sentido de desenvolverem competência interpessoal e na solução de problemas que as ajudarão a se tornarem mestras de seu próprio destino, arquitetas de sua própria vida e administradoras de seu próprio progresso. (KRAUSZ, 1991, p. 67).

Por meio da administração do poder é possível às pessoas utilizarem da melhor forma suas capacidades, desenvolver seus potenciais, contribuir para o alcance de seus objetivos e os da organização. A motivação, a disposição, a integração, a cooperação e a identificação dos objetivos comuns, favorecem os relacionamentos e estimula o “espírito intraempreendedor”, indispensável para o líder (e qualquer pessoa) nas organizações atualmente.

1.3. Liderança e Empreendedorismo nas organizações

A busca do “espírito empreendedor” nas organizações é uma constante. Atualmente as empresas estão desenvolvendo, treinando seus funcionários, visando maiores habilidades e capacidades empreendedoras, ou seja, estão estimulando seus funcionários para o empreendedorismo (LEZANA, 2001).

De acordo com Hashimoto (2010) vale ressaltar a importância do papel da liderança no empreendedorismo , o autor afirma que “ É preciso ser um líder empreendedor ,reunir as características de liderança e empreendedorismo , pois uma coisa é certa : empreendedores só podem ser liderados por empreendedores” . Logo percebe-se a grande importância de se ter no empreendedor também um líder , capaz de associar as características de liderança , como será esclarecido nos próximos parágrafos .

Os autores Lezana e Tonelli (1998) trazem um termo interessante: o *intrapreneur*. Este termo abarca as características que definem o líder empreendedor dentro da organização. Dessa forma, este perfil de pessoa possui valores e habilidades que promoveriam a inovação, criatividade, disposição, entre outros elementos, que seriam de grande importância para o desenvolvimento da empresa, e que serão detalhados a diante.

Vale dizer ainda que neste trabalho as expressões: *intrapreneur*, empreendedor e intraempreendedor, assim como: “espírito empreendedor” e empreendedorismo serão utilizadas como sinônimas. Ou seja, sem diferença de significado e valor entre elas.

De acordo com Lezana e Tonelli (1998):

Empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto. (LEZANA; TONELLI, 1998).

Cabe dizer que não existe uma “personalidade empreendedora” ou intraempreendedora, mas sim algumas características comuns a estes indivíduos como autonomia, autoconfiança, flexibilidade, independência, criatividade e liderança, por exemplo.

Para Lobo (2000) o líder *intrapreneur* deve colaborar. Dada a sua posição e visão privilegiada, envolve orientar atitudes e condutas, desenvolver conhecimentos e habilidades, apoiar na solução de problemas e reconhecer o esforço e o mérito pessoal. É imprescindível para que o *intrapreneur* desenvolva seu trabalho e capacidades da melhor maneira possível que a organização disponibilize espaço e ferramentas adequadas.

Lezana e Tonelli (1998) afirmam que “os aspectos mais relevantes relacionados à personalidade são: necessidades, conhecimentos, habilidades e valores”. A comunicação persuasiva, ou seja, a capacidade de convencer as pessoas é também um importante instrumento de liderança, visto que essa habilidade de influenciar os demais é fundamental para os líderes.

A princípio, quando se aprofunda um pouco mais no estilo de liderança do *intrapreneur* nota-se um possível paradoxo. Inicialmente existe uma tendência a centralização por parte deste tipo de líder até que alguns aspectos estejam clarificados e definidos.

Porém os *intrapreneurs* acreditam que além de executar a tarefa programada é importante que os demais membros do grupo possam questionar esclarecer e participar do planejamento das atividades, o que em outras palavras pode ser entendido quase como um completo estilo de Liderança Integradora.

Assim, “os líderes *intrapreneurs* bem-sucedidos resolvem este paradoxo em seus empreendimentos, criando um híbrido de *entrepreneurismo* monárquico e gerência participativa.” PINCHOT III (1989). O termos citados tornam-se interessantes na medida que primeiro trás a ideia de uma liderança um pouco mais centralizadora, porém bastante criativa e inovadora, mesclada a Liderança Integradora, que promove uma gestão democrática das atividades da organização.

Cabe salientar que os *intrapreneurs* são pessoas voltadas para as tarefas e objetivos, portanto, os relacionamentos ficam em segundo plano. Em caso de conflitos interpessoais, não se deve esperar que um *intrapreneur* detenha o foco sobre as personalidades e questões pessoais das partes envolvidas mas, na tarefa e nos objetivos a serem executados pelo grupo. De acordo com Pinchot III (1989):

Embora existam *intrapreneurs* preocupados com pessoas, quando surge um conflito suas prioridades geralmente vão para o lado de conseguir um trabalho de qualidade executado em tempo, ao invés de atender às necessidades das pessoas. Esta atitude não resulta do desrespeito pelo seu pessoal; é que eles simplesmente não consideram o conforto deles, nem de ninguém, tão importante quanto completar o trabalho. Eles esperam o impossível deles mesmos e não consideram quase nenhum sacrifício grande demais. Eles esperam quase tanto dos outros quanto de si mesmos. Tendem a estranhar pessoas que trabalham com uma dedicação menos que total e que têm padrões que estejam abaixo da excelência. (Pinchot III, 1989, p. 38).

Os intraempreendedores conseguem se utilizar da liderança situacional, adequando situação e liderados. Têm como objetivo central a obtenção de resultados e não a possibilidade exercer poder sobre as demais pessoas, mesmo

tendo a liderança como grande habilidade, o que parece de certo modo bastante contraditório. Eles podem não possuir o poder legítimo ou de autoridade, mas os *intrapreneurs* são líderes, e atraem seguidores pelo poder do conhecimento e por suas capacidades interpessoais.

Segundo Lezana et al. (2001), uma dificuldade dos *intrapreneurs* é o fato de que ao construir suas ideias tendem a ser solitários nesta tarefa, somente quando esta estiver bastante consolidada, existe a possibilidade dele compartilhá-la no intuito de receber *feedback* e assim aperfeiçoá-la. Por isso, a equipe de um intraempreendedor deverá ser composta também por outros *intrapreneurs*, visando autonomia e independência.

De acordo com Pinchot III (1989):

A Era Industrial criou a necessidade de alguns líderes para o estabelecimento dos padrões da produção em massa, de muitos gerentes e de muitos operários para fazerem tudo isso acontecer. À medida que nossa economia se volta para produtos e serviços especializados e as mudanças se aceleram, vamos precisar de mais líderes e menos gerentes. Muitos que esperavam uma carreira confortável como gerentes do conhecido, irão se ver, ao invés, explorando o desconhecido como líderes *intrapreneurs*. (Pinchot III, 1989, p. 166)

Guilhon e Rocha (1999 p. 50) afirmam que administrações centralizadoras não incentivam a formação de intraempreendedores, e ainda, que a flexibilidade estrutural da organização é importante, mas para isso é necessário uma mudança na cultura empresarial; onde a luta de poder e a horizontalidade nas relações estabelecidas nas organizações deverão ser modificadas, “o fator primordial está no ouvir, criar e inovar” .

Cabe dizer ainda que as organizações devem estar abertas, incentivar e promover o trabalho dos novos líderes. Com novos valores, comportamentos, inovações, pois somente desta maneira as mudanças organizacionais serão realmente eficazes e trarão melhorias para a empresa.

A habilidade de liderança está presente em diversas relações entre duas ou mais pessoas. Conhecer o estilo de liderança das pessoas fornece aos indivíduos uma maior compreensão acerca do funcionamento das relações estabelecidas, minimizando de certo modo os conflitos interpessoais.

Cabe ressaltar, que não há um estilo de liderança ideal para toda e qualquer situação. O indivíduo deve avaliar o momento e o comportamento a ser adotado, a liderança situacional parece ser a mais prudente.

Como debatido acima, não existe somente um tipo de poder. É preciso sempre averiguar e analisar fatores para adequar personalidades, estilos e situações. Por isso há a necessidade de líderes flexíveis, criativos, inovadores e principalmente, dispostos a realizarem constantemente o aprendizado.

Os intraempreendedores costumam naturalmente centralizar o poder e também o estilo de liderança. Apesar disso, conseguem trabalhar com a liderança participativa e têm razoável coordenação de grupo. Dessa forma são pessoas com características interessantes para um modelo de gestão mais inovador.

O poder, na medida do possível, deve ser distribuído de maneira equilibrada dentro das organizações. Uma má distribuição pode comprometer o funcionamento da empresa, gerando relações desequilibradas e compensatórias entre os colaboradores.

A atuação do líder, portanto, é de grande importância nas relações estabelecidas nas organizações e implica no exercício do poder e do empreendedorismo. No decorrer deste trabalho será verificado mais especificamente se o líder é capaz de efetivamente motivar e direcionar sua equipe ao sucesso.

CAPÍTULO II . 2 .LIDERANÇA X MOTIVAÇÃO: ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS.

Neste capítulo dar-se á ênfase aos aspectos positivos e negativos da liderança, pois a globalização é crescente no mundo e atualmente envolve constantes mudanças, o conhecimento associado à inovação é um dos pilares para garantia da competitividade e o desenvolvimento das forças produtivas. As empresas bem sucedidas passam a exigir dos seus líderes mais competência técnica e competência interpessoal (SOUZA, 2011).

Dessa forma, a discussão sobre o papel do líder nas organizações é essencial. Neste segundo capítulo, portanto, serão analisados os impactos que a liderança exerce sobre o potencial criativo das pessoas dentro das organizações.

O aumento da competitividade, gerado principalmente pela globalização, vem promovendo importantes mudanças na estrutura dos mercados de produção e consumo. A partir disso, segundo Souza (2011), uma nova economia se forma: a “economia do conhecimento”, onde cada vez mais, as empresas passam a exigir de seus colaboradores conhecimentos e habilidades.

Além de maior competitividade, outras características são visíveis atualmente. Uma nova forma de organização social, caracterizada pela globalização das atividades econômicas, por sua forma de organização em redes, pela flexibilidade, insegurança de dados pessoais e individualização da mão de obra.

Neste contexto, as empresas para sobreviverem no mercado cada vez mais competitivo, aumentam as suas exigências em relação aos seus funcionários. O Gestor de Pessoas tem papel fundamental nesse aspecto.

Esses profissionais para atender a demanda das empresas precisam aliar competência técnica e competência interpessoal. A primeira característica diz respeito ao realizar tarefa e atingir objetivos, a segunda está ligada à capacidade de lidar com pessoas, destacando assim, a importância da liderança, motivação e trabalho em equipe.

No que tange à organização, a Gestão de Pessoas passa a ser um grande diferencial competitivo, uma vez que, hoje a preocupação das organizações com a motivação de seus colaboradores cresce consideravelmente. As empresas se

empenham em fazer com que as pessoas permaneçam na empresa por um longo prazo, assim como, passam a reconhecer que a motivação está diretamente relacionada ao aumento da criatividade, produtividade e lucro (SOUZA, 2011).

Fica evidente, deste modo, a importância do investimento na capacitação e preparação das pessoas na organização destacando, sobretudo, o papel do líder. Cabe a ele motivar seu grupo, fazendo com que cada membro de sua equipe desperte individualmente a motivação para o trabalho diário e alcance dos objetivos; construir uma equipe voltada para solucionar os problemas e desafios de maneira criativa, com menos custos e mais eficiência.

A partir de então, serão analisados os impactos positivos e negativos que a liderança gera sobre o potencial criativo das pessoas dentro das organizações. Antes disso, no entanto, serão feitas algumas considerações liderança e criatividade para, em seguida, realizar a análise dos impactos do líder sobre a criatividade das pessoas no contexto organizacional.

2.1 Liderança e motivação

Liderar é ter imaginação, conhecimento e inteligência, e somente sua eficácia, poderá converter estas qualidades em resultados. Quando se trata de liderança, tem-se uma série de conotações e percepções, que resultam em inúmeros conceitos diferentes, uma vez que a palavra liderança reflete conceitos diversos em diferentes pessoas (BERGAMINI, 1994).

Como visto no primeiro capítulo deste trabalho, liderança pressupõe um processo de influenciar pessoas em atividades individuais e grupais com o objetivo de atingir o resultado esperado. Dessa forma, a liderança é, sobretudo, uma capacidade de caráter relacional, ou seja, implica a troca de informações, experiências e habilidades entre duas ou mais pessoas.

Liderar é, assim sendo, despertar o interesse e o entusiasmo no outro, com a finalidade de que este passe a adotar comportamentos ou cumpra tarefas, visando atingir os objetivos predefinidos. Ou seja, o líder precisa gerar motivação em seu grupo.

Predebon (2002) afirma que os líderes são agentes de mudança, pelas suas capacidades de fazerem as coisas acontecerem. O líder é responsável em catalisar as energias de um grupo para a conquista de suas metas. Um verdadeiro líder é capaz de perceber a necessidade do grupo e responder adequadamente a ela, sendo considerado símbolo do desejo coletivo.

Vale ressaltar que a formação de um líder se faz ao longo de uma história de vida, implica em conhecimentos, em aprendizados contínuos. No âmbito organizacional é importante que participe ativamente, assuma responsabilidades e riscos. Os melhores líderes são aqueles que conseguem associar senso inovador, visão de negócios e boas relações interpessoais.

A realização de uma tarefa ou atividade na empresa sempre envolve a dicotomia: resultado e relacionamento. Um bom líder é capaz de contribuir com as outras pessoas, reconhece as necessidades individuais, observa objetivo e desempenho. Para isso, é fundamental uma comunicação eficaz, desenvolver um bom trabalho em equipe, além de contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal dos integrantes do grupo.

De acordo com Bergamini (1994), a chave do sucesso da liderança é executar as tarefas enquanto se constroem bons relacionamentos. O líder precisa saber perceber as motivações e expectativas dos colaboradores, saber trabalhar com as diferenças motivacionais de cada um, compreendendo o perfil de cada colaborador.

Outro ponto importante para o líder implica em desenvolver conhecimentos e habilidades que possam identificar em cada membro individual e coletivamente, tanto pontos fortes assim como pontos fracos e oportunidades de cada integrante.

Naturalmente, cada pessoa é diferente entre si, na maneira de pensar, agir, etc. Vários fatores podem influenciar no estado físico e psicológico dos seres humanos. Tais fatores impactam diretamente no desempenho do trabalho dessa pessoa e conseqüentemente no resultado final do trabalho desenvolvido pela equipe.

O sucesso de uma organização depende fundamentalmente do apoio dos seus colaboradores, visto que a maioria das empresas utiliza funcionários para realização de suas atividades. Entretanto, normalmente não é fácil definir e

identificar quais fatores são motivacionais ou não para determinado indivíduo ou para toda a equipe.

Neste contexto, o líder exerce papel fundamental nas organizações promovendo a motivação e o comprometimento entre os colaboradores, no intuito de alcançar os objetivos estabelecidos, transformando estratégias em ações concretas. Souza (2011) diz que "quanto mais preparado estiver o Gestor de Pessoas, maiores serão as chances de se obter os resultados desejados".

Por toda essa dificuldade e sensibilidade no ato de liderar é de grande importância conhecer cada vez mais as ferramentas disponíveis no mercado, participar de palestras, treinamentos, estudar diferentes hipóteses e cenários, procurando aplicar os conhecimentos adquiridos à realidade da organização.

Além dos Gestores de Pessoas é importante destacar que todos do grupo precisam conhecer tais ferramentas, dessa forma, é necessário que o conhecimento seja difundido. Os colaboradores também precisam ser capacitados para assumir responsabilidades e desafios. Isso envolve a habilidade por parte da liderança em saber disseminar conhecimentos, dar oportunidades e saber delegar tarefas.

Segundo Goffee e Jones (2001), os grandes líderes precisam ter visão, energia, coragem e direção estratégica, entre outras qualidades que necessitam ser desenvolvidas para que as pessoas se tornem um líder eficaz.

Para o líder, a questão fundamental quando se fala em relações interpessoais envolve dois aspectos: motivar e desenvolver a capacidade criativa na equipe com que trabalha. Desta forma, um líder pode exercer diferentes impactos sobre seus colaboradores, sendo ele o agente de mudanças. O mundo empresarial vive em um período em que o grande desafio é saber dominar a mudança (SOUZA, 2011).

Em cenários de mudanças, as pessoas tendem a agir desordenadamente, visto que não estão habituadas àquela situação. Nesse ponto surge o desafio para os administradores e gestores. Como motivar as pessoas a produzirem neste ambiente tão adverso?

A motivação é o elemento capaz de ajudar no empenho e direcionamento dos colaboradores no ambiente organizacional, ela está relacionada à capacidade de agir interna de cada indivíduo. Segundo Souza (2011):

Motivação trata de um desencadeamento de momentos interiores experimentados, que fazem com que o indivíduo se mobilize e caminhe para a concretização de um determinado resultado. (SOUZA, 2011, p. 4).

Dessa forma, trabalhando e analisando o psicológico do indivíduo, de acordo com o estilo de liderança, um líder pode impactar positivamente, incentivando o desenvolvimento da criatividade, ou negativamente, bloqueando a capacidade criativa de sua equipe.

2.2 Impactos positivos do líder sobre o potencial criativo

Como descrito nos parágrafos anteriores, o conhecimento é fator decisivo no ambiente organizacional. A globalização atual preconiza a formação de uma sociedade do conhecimento, onde as empresas passam a exigir de seus colaboradores, em escala crescente, conhecimentos e habilidades.

Esses fatores passam a atuar como uma vantagem competitiva decisiva. Por esse motivo, as organizações demandam profissionais que sejam criativos, inovadores e conseqüentemente eficazes em suas ações.

Para utilizar o máximo dessa vantagem competitiva as organizações precisam de uma liderança que saiba trabalhar adequadamente com o potencial criativo de seus colaboradores. Segundo Souza (2011) “Um líder bem sucedido é aquele capaz de despertar, através do amadurecimento de suas habilidades, o potencial criativo das pessoas, motivando-as”.

A motivação da equipe é o principal elemento para a melhoria do relacionamento entre as pessoas e possibilita reflexos positivos na execução das atividades. Essa liberdade e disposição estimulam o aumento da criatividade e competitividade dentro das organizações.

Goffee e Jones (2001) afirmam que nem todos têm capacidade de liderança, seja por não possuírem autoconhecimento, ou pelo fato de não quererem assumir essa responsabilidade. Trabalhar com motivação inclui primeiramente, a

motivação do próprio gestor, uma vez que líderes desmotivados dificilmente terão colaboradores motivados.

Predebon (1999) afirma que para que a liderança exerça um impacto positivo nas pessoas, no que diz respeito á criatividade, é necessário acabar com a ideia do “chefe”. Ou seja, muda-se a ideia de que o chefe é o único capaz de pensar e tomar decisões acertadas.

O verdadeiro líder inova, motiva seus liderados a alcançarem suas metas e os aconselha quando necessário. Liderança eficaz é saber estimular, despertar a equipe para a tomada de decisões. Se isto não ocorre, Predebon (1999) diz que os colaboradores não conseguirão usar plenamente suas competências, em especial no que diz respeito á criatividade.

De acordo com Souza (2011), um dos maiores obstáculos para o crescimento das organizações é a falta de pessoas eficientes, a perda de entusiasmo e falta de motivação. Os gestores precisam se conscientizar que estão trabalhando com pessoas e não com máquinas e papéis.

Eles não podem se esquecer que os colaboradores são seres humanos e precisam ser valorizados, sendo o capital humano o grande diferencial de mercado. Estes colaboradores devem ser vistos como parceiros, assim terão maior produtividade e desenvolvimento, pois passarão a acreditar na sua contribuição para a empresa.

De acordo com Bornestein e Smith (*apud* Drucker, 1996), abaixo estão listadas algumas das competências fundamentais para um bom líder, conhecido como os “Seis C’s da credibilidade”:

- **Convicção:** entusiasmo e o compromisso que o líder demonstra por sua visão;
- **Caráter:** demonstração de integridade, honestidade, respeito e mudança;
- **Cuidado:** preocupação com o bem estar pessoal e profissional dos liderados;
- **Coragem:** defender as crenças dos liderados, desafiar, admitir erros e mudar o próprio comportamento;

- **Compostura:** manifestação coerente de reações emocionais;
- **Competência:** habilidades tangíveis (técnicas funcionais) e intangíveis (interpessoais).

Estas competências farão com que o líder conquiste a confiança de sua equipe, gerando impactos positivos no desenvolvimento da criatividade de seus colaboradores. Dessa forma é importante que a empresa possibilite um ambiente aberto e democrático, na medida do possível, na tomada de decisões da empresa.

É fundamental à organização e aos seus gestores saber respeitar as opiniões das pessoas dentro do ambiente organizacional. Prestar atenção ao que dizem e deixar claro que podem contar com amparo da organização, se necessário. Com isso, os profissionais percebem que têm importância, que suas opiniões são válidas, construindo a democracia e o conhecimento por parte de todos colaboradores.

É importante que cada colaborador saiba os objetivos da organização, sua visão, missão e estratégia. É preciso que as pessoas entendam a sua importância e como sua função é importante para o dia a dia da organização. Ou seja, é necessário um ambiente transparente.

Cabe ao líder, por meio da competência interpessoal, fazer com que as pessoas sejam capazes de lidar com as dificuldades cotidianas, saber trabalhar em equipe, estabelecer o complemento entre as diferenças de cada um, a pluralidade e diversidade de ideias, trabalhando de forma produtiva e promovendo a inovação em sua equipe.

Covey (2002) aponta que a maturidade da equipe é essencial para a realização de resultados satisfatórios e para o bem estar de todos. Neste sentido, equipe madura significa aproximação entre os colaboradores trabalhando com um objetivo único.

Em um ambiente com diversidade de pessoas é comum existirem problemas emocionais, como: apatia, resistência por parte de alguns colaboradores á mudanças, insegurança, medo de errar e receio em inovar. Tais sentimentos

geram impactos negativos no desenvolvimento criativo e motivação da equipe, dificultando o trabalho a ser realizado.

O líder deve promover mudanças e estimular a criatividade da sua equipe. Deverá fazer com que as pessoas se libertem destes problemas, que por sua vez, impedem que as pessoas utilizem o potencial quase ilimitado de suas mentes (ALENCAR, 1996).

A cultura, o clima organizacional, o modo com as decisões são tomadas e a maneira como os gestores trabalham dentro de uma organização são, portanto, elementos decisivos para o sucesso das organizações.

Motivar a produção de ideias, saber enfrentar erros, fazer com que as pessoas trabalhem para o alcance dos objetivos organizacionais, estabelecendo assim, um elo de confiança. Estes são alguns dos principais atributos Gestor de Pessoas que imprime confiança e atua como líder. Ainda apoia novas opiniões, valoriza a competência de seus colaboradores e facilita o aproveitamento do potencial destes, desenvolvendo, dessa forma, uma organização criativa.

2.3 Impactos negativos do líder sobre o potencial criativo

Além dos fatores positivos, há também fatores que podem impactar negativamente o potencial criativo dos colaboradores dentro das organizações. Dentre os quais podemos citar, Segundo Alencar (2006): a intransigência e o autoritarismo, protecionismo e paternalismo, a inexistência de integração entre os setores, a falta de apoio para colocar novas ideias em ação e a inexistência de estímulo aos colaboradores.

Talbot (*apud* ALENCAR, 1996) afirma que existem fontes externas que inibem a criatividade, são elas: chefias, os colegas e o sistema de forma geral. O autor destaca o papel exercido pelos “chefes”, sendo que estes podem apresentar comportamentos como ausência de apoio, indecisão na tomada de decisões, autoritarismo em excesso, relutância á delegação de tarefas e colocar colaborador um contra o outro.

A análise de Talbot (1996) constatou também que a forma como os colaboradores caracterizam as chefias era diferente da forma como eles se percebiam, pois, acreditavam ser mais adaptáveis e dispostas a apoiarem sua equipe do que os demais membros diziam.

A estrutura de uma organização, suas regras, procedimentos e o nível de formalização, também podem gerar prejuízos à inserção de inovação dentro do ambiente organizacional. Sabe-se que empresas com uma estrutura centralizada é caracterizada por concentrar poder apenas nos altos níveis hierárquicos. Tais empresas muitas vezes prejudicam a difusão do conhecimento e a trocas de ideias e experiências. Gestores que atuam em organizações centralizadas tendem a inibir a abertura e a diversidade de ideias justamente pela forte concentração de poder e autoridade (ALENCAR, 1996).

Predebon (2002) afirma que estruturas organizacionais centralizadas aliadas a autoritarismo geram um cenário adverso à motivação e a criatividade. Sob esse contexto, os colaboradores passam a obedecer apenas às regras impostas, resultando na falta da iniciativa e criatividade pessoal. Regras e normas aumentam o conformismo, o medo de expor novas ideias e opiniões, o receio de ser criticado e de correr riscos.

O autor ainda diz que os inimigos da inovação da empresa são líderes com posturas sérias e contidas. Uma liderança com uma visão formal dos negócios tende a dificultar iniciativa individual dos liderados e o líder passa a atuar controlando sua equipe, ao invés de compartilhar ideias e opiniões.

A preocupação apenas com os resultados, os números em si, e pela manutenção dos procedimentos dentro dos parâmetros estabelecidos pela empresa, geram dificuldades para a inserção do pensamento criativo, pois não permitem ideias inovadoras que não estejam dentro de tais parâmetros (PREDEBON, 2002).

A liderança, portanto, quando vinculada a práticas autoritárias e individualistas pode gerar impactos negativos no potencial criativo dos colaboradores. A busca constante apenas por resultados e estatísticas pode inibir a criatividade e inovação e inclusive deteriorar a motivação dos membros da organização.

Dessa forma, liderar é uma atividade desafiadora e complicada. Executar, planejar, ser eficaz, eficiente, comunicador, saber liderar grupos, delegar tarefas, ser gestor de talentos, estar constantemente atualizado são responsabilidades desgastantes e trabalhosas. O essencial para se alcançar resultados satisfatórios é superar as barreiras das relações interpessoais.

Exercida corretamente, a liderança é capaz de conquistar o comprometimento e satisfação dos indivíduos, possibilitando resultados positivos para ambas as partes e, sobretudo, para a organização. O líder deve saber dar assistência, orientar corretamente sua equipe, preocupar-se com o desenvolvimento e autoestima do grupo, com o senso de realização das pessoas, indicando caminhos e soluções para sua equipe.

O líder deve ser capaz de promover o exercício de uma gestão com foco em resultados, alinhando ao desenvolvimento da satisfação dos colaboradores e comprometimento dos mesmos com os objetivos organizacionais. Desta forma, a equipe é direcionada e preparada adequadamente para enfrentar os desafios do mercado atual (SOUZA, 2011).

CAPÍTULO III . 3. O LÍDER COACH

Como visto nos capítulos anteriores, liderar é agir, inspirar, gerar confiança e despertar a motivação de cada membro da equipe attingir os resultados estabelecidos. Neste capítulo será abordado um estilo de liderança e de vida que vem ganhando muito espaço nas duas últimas décadas no Brasil: o Líder Coach.

A seguir, além do estilo tradicional de liderança, com a utilização do poder pessoal e de técnicas de motivação e também do estilo *intrapreneur* (intraempreendedor), que chamam atenção pelo grande conhecimento e habilidades técnicos, será estudado o Líder Coach, que compreende aspectos mais profundos na questão da liderança.

Henry Ford, no início do século XX, foi o primeiro a implantar a linha de montagem para fabricação de automóveis e costumava dizer: "Por que tenho que ter a pessoa inteira se preciso apenas de um par de mãos? Não preciso que ela pense." (FEITOSA, 2013). Naquela época, esta ideia certamente parecia eficaz em termos produtivos, mas hoje em dia essa forma de pensar está totalmente ultrapassada, soando até preconceituosa.

Como já descrevemos nos capítulos anteriores, a era do conhecimento, marcada pela globalização, Internet, inovações tecnológicas, quantidade e velocidade de informações trocadas, alta competitividade e complexidade das relações interpessoais, impõe muitos desafios às pessoas e às organizações.

Neste novo cenário, o líder deve ser aquele que abre mão do individual em benefício do coletivo, preocupa-se com o desenvolvimento das pessoas, promove o entendimento e ouve sem julgar ou punir. Em outras palavras, segundo Feitosa (2013, p. 2) "liderar no século XXI requer a introdução de um novo paradigma, o de considerar o ser humano em suas quatro dimensões: corpo, mente, coração e espírito".

Certamente, todo esse "altruísmo" exige do líder autoconhecimento, disciplina e desenvolvimento contínuo, porém essa dedicação faz grande diferença no relacionamento dele com seus grupos. Assim, considerando a conjuntura do mundo atual, a importância do líder na condução de uma equipe de alto desempenho e a necessidade de aprendizado contínuo, quais contribuições o Coaching pode

oferecer para o desenvolvimento de um novo estilo de liderança? E qual a importância do Líder Coach para os seus liderados?

A partir de então, serão apresentadas e analisadas considerações acerca do Coaching e sua metodologia, da perspectiva sistêmica do ser humano e a pirâmide dos níveis neurológicos. Tudo isso, relacionado ao papel do Líder Coach no ambiente organizacional atualmente e sua importância para seus liderados.

3.1 O que é Coaching?

O termo Coaching tem sido utilizado há quase meio século. Em 1556, na Inglaterra, Coach era um tipo de carruagem. A origem da palavra, segundo Pinheiro et al. (2012), advém da tradução da palavra húngara “Kocsi”, por ter sido criada em Kocs, cidade da Hungria. Coaching, naquele período, era apenas um passeio de carruagem.

Já em 1830, ainda na Inglaterra, a palavra Coach designava o professor particular que preparava pessoas para um concurso público. Só em 1860 é que apareceu o técnico esportivo sendo chamado do mesmo nome. Mais de cem anos depois, nos anos 1970, um americano de San Francisco, na Califórnia, Timothy Gallwey, deu origem ao termo que chega aos nossos dias, embora poucos falem sobre esse início. De modo geral, cita-se o primeiro livro escrito por ele sem maiores explicações do porquê ser esta a origem desta nova interpretação do termo Coach (PINHEIRO *et al.*, 2012).

Gallwey era capitão do time de tênis na Harvard University. Ele teve experiências pessoais muito peculiares nessa época, especialmente ao aprender técnicas de meditação indiana para aperfeiçoar sua concentração. Essas experiências espirituais conduziram sua percepção às descobertas mais importantes da arte de ser Coach (PINHEIRO *et al.*, 2012).

Anos depois, Gallwey se dedicou a dar aulas de tênis. Sempre observando seus alunos, a certa altura, percebeu que apontar os erros dos alunos fazia com que eles piorassem seu desempenho. Verificou que os alunos compreendiam melhor como jogar imitando seus movimentos ao invés de tentar entender teoricamente o que deviam fazer (PINHEIRO *et al.*, 2012).

O professor constatou ainda que quanto mais você pede ao outro para relaxar, menos ele consegue, imagens demonstram melhor que palavras, instruções demais são pior do que nenhuma e que exercitar repetitivamente produz resultados negativos (PINHEIRO *et al.*, 2012).

De acordo com Pinheiro *et al.* (2012), Gallwey aponta três competências internas a serem desenvolvidas para se conseguir um bom desempenho em qualquer atividade, todas três decorrem da arte da concentração sem tensão:

- a) Imaginar em detalhes, o mais claro possível, aonde você quer chegar e o que pretende alcançar;
- b) Aprender a confiar na “parte lógica” do cérebro para que ele realize o seu melhor e aprenda com acertos e erros, não deixando as emoções tomarem conta da situação e;
- c) Aprender a ver sem julgar; ver o que está acontecendo mais do que verificar se está acontecendo bem ou mal.

É importante, portanto, destacar a história/origem, princípios e valores do Coaching ao longo do tempo. Até mesmo para desmistificar a ideia tão corrente de que o Coaching Empresarial vem do esporte. Na verdade, alguém com uma sensibilidade diferente de qualquer outro ligado ao esporte, que, buscando o próprio desenvolvimento, ampliou sua percepção e sua observação para usá-las na relação facilitador/aprendiz.

Em 1974, Timothy Gallwey publicou seu primeiro livro, no qual se encontram essas “descobertas” descritas acima, (“The Inner Game of Tennis”). Acompanhado de seu aluno, o inglês Sir John Whitmore, Gallwey levou essas teorias para dentro das organizações. Gallwey se especializou na filosofia do jogo interior na sua escola (“*The Inner Game School of Coaching*” (EUA)) e Whitmore evoluiu no conceito de desenvolvimento pessoal e profissional na sua empresa de Consultoria, “*Performance*” (Inglaterra), tendo optado, nos últimos tempos, por incluir um aspecto espiritual na sua prática, através da Psicossíntese (PINHEIRO *et al.*, 2012).

Hoje em dia, o termo Coaching refere-se a um processo instigante e criativo que tem por objetivo “inspirar as pessoas a maximizar seu potencial de modo a fazer transformações significativas em suas vidas e atingir resultados extraordinários.” (FEITOSA, 2013).

O sucesso de um processo de Coaching está na parceria entre o Coach (profissional), que fará uso de técnicas e ferramentas para acompanhar o Coachee (cliente), que ao longo da reflexão sobre seu estado atual e definição do futuro desejado, além de apoiá-lo em sua jornada de aprendizado e mudança.

O Coaching engloba, ainda, processo de autoconhecimento, no qual o Coachee identifica pontos fortes e pontos de melhoria, desenvolvendo novas competências e habilidades que o ajudarão na concretização de suas metas. Dessa forma, o Coachee aprende a reconhecer e superar adversidades, desenvolvendo uma postura mais positiva frente às dificuldades.

Entrando no ambiente organizacional, Feitosa (2013) diz que o Coaching tem sido muito utilizado nas empresas com intuito de aumento da produtividade, planejamento de carreira, desenvolvimento de lideranças, gestão de equipes de alto desempenho, entre outros.

Como visto até aqui, é perceptível que a liderança do mercado está diretamente ligada ao desenvolvimento das pessoas. Por isso, o líder se tornou peça chave no mundo corporativo, pois é ele quem irá estimular e orientar o desenvolvimento pessoal e profissional do grupo, potencializando as melhores capacidades de cada pessoa e, assim, construindo uma equipe de alto desempenho.

Para atingir esse nível é fundamental que o líder desenvolva algumas habilidades relacionadas aos pressupostos do Coaching, os quais serão abordados a seguir.

3.2 Principais características do Coaching para uma boa liderança

Essas características direcionam o caminho para facilitar o bom relacionamento entre líder e liderado e, conseqüentemente, para a excelência na execução das tarefas e alcance de resultados traçados. Essas características ou pressupostos, os quais veremos a seguir, são descritos por Feitosa (2013).

A primeira característica é o não julgamento. Suspender qualquer tipo de ajuizamento é relevante, pois, dessa forma, as pessoas não se sentem coagidas e

pressionadas. Com isso, ficam mais abertas e dispostas a se relacionarem com mais transparência, além de respeitarem mais a opinião do líder, visto que ele se mostra compreensivo.

Segundo a autora, temos uma tendência a rotular as pessoas conforme seu comportamento. Essa rotulação cria grandes problemas de relacionamento uma vez classifica as pessoas com atributos que, muitas vezes, não são apropriados ou que limitam a ação de pessoa. Um bom líder sabe que as pessoas não são medidas apenas por suas ações e, por isso, não omite juízo de valor e ajuda seus liderados a trabalhar os pontos de melhoria.

Em decorrência do anterior, o segundo pressuposto é ouvir na essência. Ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder deve desenvolver. Conforme a percepção da realidade de cada indivíduo é comum que as pessoas ouçam apenas o que lhes convém e interpretem da maneira que lhes interessa.

Ouvir na essência é uma disposição interna de nos desligarmos de nós, da nossa história e das nossas crenças e nos conectarmos profundamente com o outro, entrando em seu mundo e, por alguns instantes, perceber o mundo pelos seus sentidos. (FEITOSA, 2013, p. 5).

Considerando as palavras da autora, ouvir na essência gera *rapport*, ou seja, empatia ou sintonia entre líder e liderado, deve haver atenção e positividade mútuos (reciprocidade) e também coordenação (interesses em comum). Esses elementos fazem aumentar a confiança e o compromisso, permitindo o desenvolvimento de um bom trabalho.

Além disso, essa atitude do líder gera no liderado a sensação de que é notado, reconhecido e importante para a organização. Um dos grandes desafios do líder é fazer com que cada membro de sua equipe sinta-se efetivamente parte dela, ou seja, que sua contribuição é fundamental para o funcionamento da empresa.

O Guia das Melhores Empresas para Você Trabalhar, publicado anualmente pela Revista Você S.A., em sua edição de 2012, com base em entrevistas, 136.381 pessoas responderam à pesquisa e 51% delas disse que o melhor lugar para trabalhar é aquele onde conseguem perceber o valor da sua contribuição. Dessa forma, fica evidente que nem sempre um bom salário é sinônimo de satisfação no trabalho. O reconhecimento é de fundamental importância.

A terceira característica cita que todo ser humano tem o direito de errar, o que não implica permissividade ou negligência. Permitir e permitir-se errar implica em entender que o erro acontece na busca do acerto. Olhar para o erro como uma oportunidade para o acerto, permite o desenvolvimento de estratégias para evitar erros futuros e o aprimora o trabalho.

A partir dessas características, chega-se à função do líder em acompanhar e oferecer *feedbacks* constantemente, tudo sem julgamento. Incorporar tais pressupostos é essencial para a condução de uma equipe de alto desempenho. Para usufruir de todo seu potencial, a equipe depende da capacidade do líder em desenvolver uma visão sistêmica do ser humano, conforme será disposto adiante.

3.3 Uma visão sistêmica do ser humano

Como foi colocado no início deste capítulo, atualmente não é pertinente em qualquer organização, seja ela de produção ou prestação de serviços, a separação entre aquilo que o funcionário executa como sua função e seu pensamento, sua forma de relacionar-se e seus objetivos de vida. Dessa forma, pelos parâmetros atuais, o ser humano não pode ser tratado como uma máquina.

De acordo com Feitosa (2013), ao se observar as principais religiões e correntes filosóficas, tanto ocidentais quanto orientais, é perceptível que praticamente todas lidam com quatro dimensões da vida humana, cada uma a sua maneira¹. Segundo a autora, essas dimensões são capacidades do ser humano e são ditas como Inteligências: Física, Mental, Emocional/Social e Espiritual, as quais serão abordadas logo abaixo.

A Inteligência Física (QF) refere-se a tudo que o corpo humano faz sem qualquer esforço consciente, assim como respirar, manter o coração batendo, destruir células doentes, produzir novas células e tudo o mais que for necessário para a manutenção da vida.

¹ Aqui não se pretende dizer que as religiões e correntes filosóficas são iguais e apenas mudam de nome. Quer dizer que, praticamente todas elas, abordam em comum essas quatro dimensões da vida humana.

Uma boa abordagem para a dimensão física pode ser adotar o princípio de evitar doenças e outros problemas, ao invés de se preocupar em combater doenças. Dessa forma, alinhar-se a um estilo de vida saudável, com prática de exercícios regulares, alimentação balanceada, sono tranquilo e demais práticas saudáveis.

A Inteligência Mental (QI) refere-se à capacidade de analisar, raciocinar, usar a linguagem, pensar, entender, visualizar e interpretar. Por mais que muitas vezes possa parecer difícil desenvolver a capacidade intelectual, a aptidão de aprender é inerente ao ser humano. Basta disposição e ação para ampliar a capacidade cognitiva de qualquer pessoa.

A Inteligência Emocional ou Social (QE) refere-se ao tipo de relação que são estabelecidas entre o indivíduo e a sociedade (família, amigos, trabalho, vizinhança), ou seja, são as relações interpessoais. Autoconhecimento, gerenciamento de emoções, empatia e motivação são alguns dos assuntos ligados a esta dimensão.

Fortalecer a inteligência emocional é um dos maiores desafios do ser humano. É justamente nesse aspecto que o Coaching tem mais foco. A pessoa muitas vezes precisa ser acompanhada, ouvida com atenção, sem julgamentos ou apreciações desnecessárias, apoiada a se autoconhecer, renovando sua confiança e facilitando seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Por isso, segundo Feitosa (2013) é importante fazer novos amigos, renovar os relacionamentos antigos, perdoar-se e perdoar erros do passado, ajudar o próximo, ouvir sem avaliações precipitadas e com respeito.

Por último, a Inteligência Espiritual (QS) é a principal, pois é a fonte de orientação das outras três. Ela que busca o discernimento entre o certo e o errado e identificar os princípios que regem as relações humanas de acordo com nossos valores e educação recebidos e acumulados por toda vida.

Em alguma medida, o Coaching pode ser utilizado para desenvolver esse tipo de Inteligência. Porém, por precisar de uma abordagem mais profunda e complexa deve ser usado com ainda mais cautela pelo Coach. Para desenvolver a inteligência espiritual é interessante entrar em contato com a natureza, ouvir uma boa música, assistir a um filme inspirador ou dedicar-se à prática religiosa.

É importante destacar que estas inteligências ou capacidades representam as quatro necessidades básicas de todas as pessoas, a saber: viver (sobrevivência),

amar (relacionamentos), aprender (crescimento e desenvolvimento) e deixar um legado (significado e contribuição).

Mas, enfim, qual a relação entre estas dimensões, capacidades ou inteligências com liderança? Uma empresa é composta por pessoas que, por sua vez, possuem: corpo, mente, coração e espírito (FEITOSA, 2013). Desse forma, estes elementos correspondem àquelas quatro dimensões descritas. Ou seja, correspondem respectivamente: QF ao corpo/sobrevivência, QI à mente/aprendizado, QE ao coração/relacionamento e QS ao espírito/significado.

Uma das principais razões pelas quais as pessoas deixam seus empregos é porque não há equilíbrio entre essas dimensões. É comum, inclusive, situações em que a pessoa até vai trabalhar, mas apenas seu corpo está ali. Sua mente, seu coração e seu espírito estão em outro lugar, desejando trabalhar em um local mais agradável, se sentido parte essencial da empresa e com o reconhecimento que merece, por exemplo.

Um líder ciente disso, trabalhará de modo a satisfazer cada uma dessas dimensões em cada um de seus liderados para que eles sintam-se conectados com os objetivos e as metas estabelecidas. Com isso, eles darão o máximo de seus potenciais para realizar a missão e a visão da empresa.

Portanto, para cada objetivo definido é necessário que o Líder Coach pense no todo (visão holística) quanto aos anseios de seu grupo e estabeleça como cada uma das quatro dimensões – corpo, mente, coração e espírito – será beneficiada e busque o equilíbrio constante.

Nesse sentido, considerando que pessoas diferentes têm necessidades diferentes², faz-se necessário que o líder seja bastante flexível e atenda cada um de seus liderados de acordo com suas demandas, analisando seus pontos a serem

² Aqui cabe ressaltar a diferença entre vontade e necessidade. Uma vontade não tem relação alguma com uma satisfação física ou psicológica. No entanto, atender uma necessidade implica satisfazer uma demanda física ou psicológica visando ao bem-estar do indivíduo. Há uma grande diferença entre satisfazer vontades e satisfazer necessidades. Cabe ao líder auxiliar seus liderados a perceberem o que realmente eles precisam e não o querem. Dessa forma, eles se tornarão profissionais melhores. No final, este é o papel do Líder Coach: despertar o potencial extraordinário que existe dentro de cada um (MARQUES, 2012).

aprimorados. Para essa análise, a Pirâmide dos Níveis Neurológicos de Aprendizagem e de Mudança é interessante para que o Líder possa traçar seu método de trabalho com cada liderado. Por isso ela será estudada em seguida.

3.4 A Pirâmide dos Níveis Neurológicos de Aprendizagem e o papel do líder

A Teoria dos Níveis Neurológicos de Aprendizagem e de Mudanças foi desenvolvida por Robert Dilts e adaptada por Bernd Isert. Esta teoria diz que existe uma hierarquia natural na forma em que são organizadas nossas estruturas mentais de aprendizagem, linguagem, mudança e nossos sistemas de percepção.

É por esta razão que uma mudança num nível mais alto da hierarquia provoca uma mudança nos níveis mais baixos, mas o contrário não acontece. Einstein compartilhou involuntariamente dessa ideia quando afirmou que “não se consegue resolver um problema no mesmo nível em que foi criado. É necessário subir um nível mais alto”.

Na hierarquia dos níveis neurológicos de Isert existem sete níveis dispostos em forma de pirâmide. O Líder Coach tem um papel diferente em cada um destes níveis e o processo de Coaching oferece um tipo de solução dependendo do nível em que o Coachee se encontra em seu estágio evolutivo. A figura abaixo ilustra a pirâmide. Em seguida, cada um dos níveis será descrito com mais aprofundadamente, de acordo com Marques (2012).

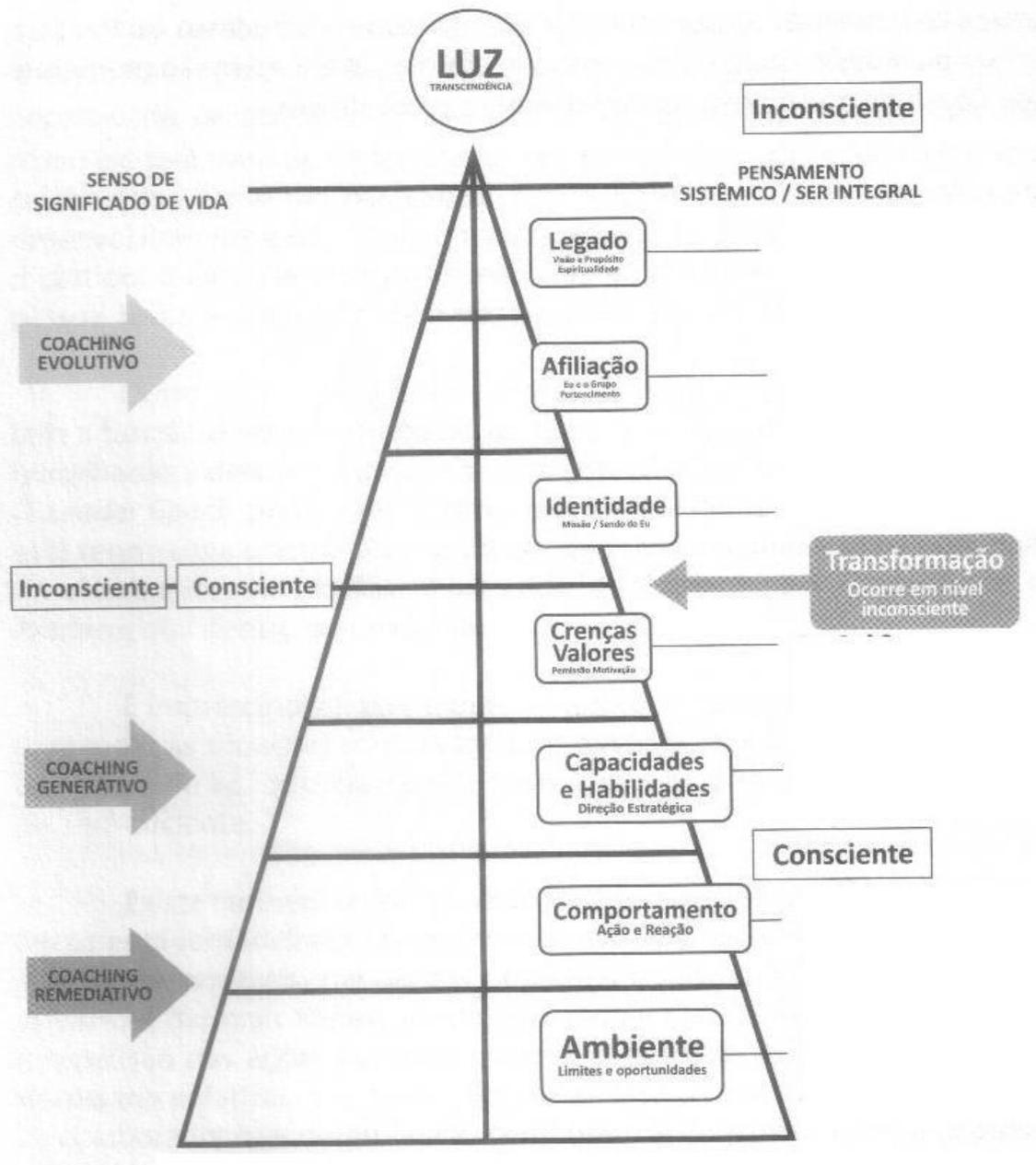


Figura 1. Pirâmide dos Níveis Neurológicos de Bernd Isert. Fonte: MARQUES (2012, p. 66).

Primeiro Nível: Ambiente

Este nível possui duas vertentes. Indica, por um lado, o ambiente externo em que o liderado está inserido: o local de trabalho, o lar, a comunidade e todos os outros espaços de convivência. Por outro lado, refere-se às informações pessoais, gostos, características, estilo de vida, etc. Neste nível, o Líder Coach age mais incisivamente, atuando como guia e intervém sempre que achar necessário corrigir uma postura ou atitude.

Segundo Nível: Comportamento

Este nível está relacionado com a maneira que o liderado age em diferentes contextos e como reage às oscilações do ambiente externo. Neste nível, o Líder Coach atua como treinador, oferecendo aos seus liderados recursos para desenvolvimento de novas capacidades e cobrando a postura necessária à realização das metas.

Nestes dois primeiros níveis, o processo de Coaching é apenas remediativo, ou seja, apenas superficial e, portanto, não provoca mudanças interiores significativas.

Terceiro Nível: Capacidades e Habilidades

Neste nível estão os conhecimentos adquiridos pelo liderado, assim como as capacidades e habilidades desenvolvidas ao longo de sua vida. Aqui todo esse conjunto de conhecimentos, habilidades e capacidades será relacionado para traçar a estratégia necessária para atingir os objetivos desejados.

Neste nível, o Líder Coach atua como consultor ou professor à medida que estimula cada membro de sua equipe a buscar conhecimento, desenvolver novas habilidades, ser mais criativo e acreditar em sua intuição para a resolução de problemas.

Quarto Nível: Crenças e Valores

Este nível está relacionado com o aquilo que o liderado acredita sobre si, sua história, o ambiente em que foi criado e as pessoas que contribuíram para sua educação. As crenças determinam as atitudes frente às escolhas da vida e a forma como as decisões são tomadas. Os valores representam tudo aquilo que não se abre mão em circunstância alguma.

Neste nível, o Líder Coach atua como mentor e serve de inspiração ao liderado, que seguirá suas orientações em busca de novas possibilidades e maneiras de ver o mundo.

Nestes dois níveis anteriores, o processo de Coaching é generativo, isto é, já desencadeia no Coachee um processo de transformação capaz de alterar sua visão de mundo e sua forma existir.

Quinto Nível: Identidade

Este nível refere-se à missão de vida do liderado e o senso de significado que tem de si mesmo. Por isso, está intimamente ligado às suas crenças, aos seus valores e à sua cultura.

Neste nível, o Líder Coach atua como patrocinador e apoiador, pois coloca diante do Coachee todas as opções que se adequam à sua identidade, bem como seus desejos, sonhos, visão de futuro e missão de vida.

Sexto Nível: Afiliação

Este nível representa a sensação de pertencimento, isto é, a conexão que o liderado tem com os grupos ao qual pertence ou com as causas que defende.

Neste nível, o Coach atua como aglutinador e convida o Coachee a desempenhar ativamente todos os papéis de sua vida e a contribuir significativamente em todos os ambientes em que estiver inserido.

Sétimo Nível: Legado

Neste nível o liderado faz uma reflexão mais profunda do mundo, das relações humanas e constrói para si uma missão que ficará como legado para humanidade. É o nível em que encontra o propósito maior de sua existência e atinge um estado espiritual mais elevado.

Neste nível, o Líder Coach atua como Self Empowerment, ou numa tradução livre “elevando sua autoestima”, colocando o Coachee a se sentir parte de algo muito maior o que dá um enorme significado à sua vida.

Nestes três últimos níveis, o processo de Coaching é evolutivo, ou seja, a mudança ocorre em níveis ainda mais profundos e complexos do ser humano. A partir de então, o Coachee adquire uma nova visão de si e de seu papel na humanidade, muda comportamentos e atitudes com muito mais facilidade e pode desenvolver novas habilidades e capacidades constantemente.

A partir dessa demonstração e análise dos Níveis Neurológicos de Aprendizagem e de Mudança fica evidente a importância do Líder Coach e sua capacidade de auxiliar e influenciar seus liderados a se desenvolverem de maneira plena e satisfatória.

Conclusão

Atualmente, o conhecimento tornou-se um importante diferencial para as empresas que buscam destaque no mercado em que atuam. Informações e ferramentas estão disponíveis a qualquer um, mas o que pode representar o diferencial é a capacidade de cada organização em desfrutar o máximo potencial de seus recursos pessoais, ou seja, de seus funcionários.

Ao investir em seus colaboradores as organizações contribuem não só para o crescimento pessoal e profissional deles, mas também estimula que todos tenham um objetivo comum: concretizar as metas da empresa e atingir resultados positivos extraordinários.

Para efetivamente construir um ambiente que favoreça a todos é fundamental que as organizações deixem de pensar exclusivamente nos resultados e nas estatísticas e inovem no sentido de priorizar as pessoas, pois motivadas elas poderão contribuir muito mais para o desenvolvimento da empresa.

Para se priorizar pessoas é essencial promover a formação de líderes capazes atender às complexas demandas que o contexto social exige dos trabalhadores atualmente. Uma sociedade que, a todo instante, é inundada das mais variadas informações e o colaborador nem sempre consegue o equilíbrio necessário para manter suas atividades profissionais em alto nível.

Como visto no decorrer deste trabalho o líder é sim capaz de motivar sua equipe, orientado-a a buscar melhores resultados a cada dia. A discussão vai além do tipo de líder ou liderança, seja ela autoritária, democrática, ou empreendedora, o mais importante é que o líder tenha sensibilidade e competência para potencializar o máximo de seus liderados.

Certamente, entre os estilos de liderança e métodos para se motivar plenamente as pessoas, o Líder Coach tem demonstrado eficiência em atingir seus objetivos, com técnicas profundas, trabalhadas com um maior prazo. Dessa forma, os pressupostos do Coaching podem contribuir significativamente para transformar o líder numa figura estratégica no ambiente corporativo.

Introduzir as técnicas e ferramentas de Coaching na rotina diária de trabalho transformará o Líder em um Coach e, com a ampliação de sua visão de mundo, o Líder Coach será capaz de levar sua equipe a gerar resultados diferenciados, sobreviver no mercado competitivo e permanecer no topo.

Portanto, o líder com uma visão sistêmica do mundo, que trabalha observando os anseios de sua equipe, permite motivá-los, alcançando crescimento, desenvolvimento e inovação na organização, além de proporcionar satisfação aos colaboradores.

Sendo assim , foi possível perceber, no que diz respeito à problemática apresentada , que é a possibilidade de o líder influenciar ou não na motivação dos colaboradores , tendo em vista que as características apresentadas em todos os tipos de líderes e liderança , são capazes de contribuir positivamente para o crescimento da organização .

Portanto, o líder Coach com suas técnicas e características , podem oferecer com mais precisão e eficácia o alcance dos objetivos apontados , conforme foi mencionado anteriormente .Pois a forma com que o líder Coach instiga nos colaboradores para que se empenhem em realizar as tarefas , para o alcance dos objetivos em comum , que são o sucesso da organização , obtenção de lucros ,satisfação de seus clientes etc .

Por fim , vale ressaltar , que tais características abordadas , devem ser estudadas para que se aplique na organização , de acordo com as particularidades de cada uma e de seus colaboradores , que são peça chave para o alcance do sucesso esperado .

4. REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Eunice S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ALEXANDER, J.; WILSON, M.S. **Liderando entre culturas: cinco habilidades vitais**". In: DRUCKER, P. F. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. 11. ed. Brasília: Editora UnB, 1998.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DE BONO, E. **Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FEITOSA, Ligia Dias. **Líder Coach: Coaching como filosofia de liderança**. TCC (Especialização em MBA Executivo em Liderança e Desenvolvimento de Pessoas)-Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- GOFFEE, R.; JONES, G. Como desenvolver a Liderança. **HSM Management**. v.26. p.57- 63. maio/jun. 2001.
- O GUIA das melhores empresas para você trabalhar. **Revista Você S.A.**, 2012.
- GUILHON, P. T.; ROCHA, R. A. Intrapreneur: multiplicador de novos negócios. **Alcance**, Itajaí, maio. 1999. n. 4, p. 45-51.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- HOLLENBECK, J. E. WAGNERILL, J. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2004.
- KRAUSZ, R. **O poder nas organizações**. São Paulo: EPU, 1991.
- LEZANA, Álvaro G. R. *et al.* **A liderança, o poder e o intraempreendedorismo**. Florianópolis: COBENGE, 2001.
- _____; TONELLI, A. **O comportamento do empreendedor**. In: DE MORI, F. (org.). Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.
- LOBO, J. **A personalidade executiva: o passaporte para a gestão por competência e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Negócio, 2000.

MARQUES, José Roberto. **Leader Coach**: Coaching como filosofia de liderança. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINHEIRO, Beatriz; PASQUAL, João Luiz; BROGE, Vivian. **Coaching e formação de liderança/Coach**. São Paulo: Arvoredo Assessoria em Desenvolvimento, 2012.

PREDEBON, J. **Criatividade**: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SENDIN, Tatiana. Em busca do orgulho perdido. *In: Guia As melhores empresas para você trabalhar*, p. 34-6, 2012.

SOUZA, Letrícia Rodrigues da Silva. **Liderança**: impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional. Minas Gerais: UFU, 2011.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB/1-1528

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas de acordo às normas da ABNT vigente de 2011, do TCC do curso de Administração sob o título “TIPOS DE LIDERANÇA E SEUS REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO” da acadêmica *Raysa Arielly da Silva*, da FACER - Faculdade de Ceres.

Ceres, 27 de janeiro de 2015

Célia Romano do Amaral Mariano

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528