

COACHING COMO PRÁTICA DE LIDERANÇA: REALIDADE OU UTOPIA NAS ORGANIZAÇÕES?

Autoria

Mariane Peruch da Silva

Curso de Psicologia/Unesc

Gisele Silveira Coelho Lopes

Programa de Pós-Graduação em Administração/Univali

Diogo Pereira Morais

Programa de Pós-Graduação em Administração/Univali

Resumo

Neste artigo, buscamos compreender a partir do discurso dos liderados à prática de coaching na liderança nas organizações. A construção teórica transcorreu pelos estilos de lideranças tradicionais e pelo coaching como prática de liderança. Esta pesquisa é exploratória com abordagem qualitativa. O processo de coleta de dados consistiu em 5(cinco) Grupos Focais (GF), com a participação de 24 profissionais que não ocupavam cargos de liderança, pertencentes a organizações de distintos setores econômicos da região Sul Catarinense. A técnica de análise dos dados foi a análise categorial de Yin (2016). Como condicionante de participação, foi assinado pelos participantes um termo de confidencialidade, cujas identidades pessoais dos entrevistados e das organizações que representavam foram preservadas. A análise do material empírico permitiram compreender a forte presença da liderança autocrática, perversa e centralizadora nos discursos dos participantes com reflexos na saúde do liderado, além dos sentimentos de medo, revolta, insegurança, tristeza até mesmo de depressão causada pela baixa estima referentes ao ambiente de trabalho. O coaching como prática de liderança se apresentou utópica, mesmo que timidamente destacada por alguns membros que perceberam comportamentos em seus líderes que se aproximou da prática de coaching na liderança, porém somente no campo da esperança e longe da realidade.

Gestão de Pessoas

COACHING COMO PRÁTICA DE LIDERANÇA: REALIDADE OU UTOPIA NAS ORGANIZAÇÕES?

COACHING AS A LEADERSHIP PRACTICE: REALITY OR UTOPIA IN ORGANIZATIONS?

RESUMO

Neste artigo, buscamos compreender a partir do discurso dos liderados à prática de *coaching* na liderança nas organizações. A construção teórica transcorreu pelos estilos de lideranças tradicionais e pelo *coaching* como prática de liderança. Esta pesquisa é exploratória com abordagem qualitativa. O processo de coleta de dados consistiu em 5(cinco) Grupos Focais (GF), com a participação de 24 profissionais que não ocupavam cargos de liderança, pertencentes a organizações de distintos setores econômicos da região Sul Catarinense. A técnica de análise dos dados foi a análise categorial de Yin (2016). Como condicionante de participação, foi assinado pelos participantes um termo de confidencialidade, cujas identidades pessoais dos entrevistados e das organizações que representavam foram preservadas. A análise do material empírico permitiram compreender a forte presença da liderança autocrática, perversa e centralizadora nos discursos dos participantes com reflexos na saúde do liderado, além dos sentimentos de medo, revolta, insegurança, tristeza até mesmo de depressão causada pela baixa estima referentes ao ambiente de trabalho. O *coaching* como prática de liderança se apresentou utópica, mesmo que timidamente destacada por alguns membros que perceberam comportamentos em seus líderes que se aproximou da prática de *coaching* na liderança, porém somente no campo da esperança e longe da realidade.

PALAVRAS-CHAVES: *Coaching*; Poder; Liderança.

ABSTRACT

In this article, we seek to understand from the discourse of the leaders to the practice of coaching in leadership in organizations. Theoretical construction went through traditional leadership styles and leadership coaching. This research is exploratory with a qualitative approach. The data collection process consisted of 5 (five) Focus Groups (GF), with the participation of 24 professionals who did not occupy leadership positions, belonging to organizations from different economic sectors of the South Catarinense region. The technique of data analysis was the categorical analysis of Yin (2016). As a condition of participation, participants signed a confidentiality agreement, whose personal identities of the interviewees and the organizations they represented were preserved. The results allowed us to understand the strong presence of autocratic, perverse and centralizing leadership in the discourses of the participants with reflections on the health of the leader, as well as the feelings of fear, revolt, insecurity, sadness even depression caused by low esteem regarding the work environment. The coaching leadership presented itself utopian, although timidly highlighted by some members who perceived behaviors in their leaders that approached the leadership coaching, but only in the field of hope and far from the reality.

KEYWORDS: Coaching; Power; Leadership.

1 Introdução

Em um contexto complexo, as organizações mudam e se transformam rapidamente e precisaram ressignificar o papel do líder, considerando as especificidades do momento em questão (SCHLEY et al., 2015). Assim, cabe aos líderes contemporâneos assumirem um papel importante no desenvolvimento das competências da equipe de trabalho com a intensão de torná-las autônomas, críticas, capazes de agirem e se autodesenvolverem a partir do cenário em que estão inseridas (RAMOS; SOUZA, 2012). Neste processo, os liderados passam a ser vistos como talentos (BATISTA; CANÇADO, 2017; BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017) e recursos valiosos (BARNEY, 1991).

Fixados esses pressupostos, vale destacar que o desenvolvimento das pessoas impactam diretamente na confiança dos liderados na pessoa do líder (POLICARPO; BORGES, 2016). Assim, o comportamento da liderança é o que determina o desenvolvimento da equipe, tendo em vista que a confiança entre líder e liderado, demanda respeito, cordialidade e diplomacia. O bom líder é aquele que escuta e torna seus liderados mais independentes, já que a liderança não é feita somente pelo líder e sim pelo envolvimento recíproco entre líder e liderado. Para esse envolvimento, o conteúdo do trabalho do líder contemporâneo demanda de tempo para direcionar seus membros para o alcance de objetivos pessoais e organizacionais (EDMONDSON, 1999; BURKE, SALAS; DIAZ, 2008; SCHAUBROECK et al., 2016; BIANCHI, QUISHIDA; FORONI, 2017), cuja prática adotada a partir da década de 1990 dirigida ao desenvolvimento de competências é denominada de *coaching* (BATISTA; CANÇADO, 2017).

O *coaching* no Brasil ganhou popularidade como uma prática voltada para o desenvolvimento humano nas organizações contemporâneas. Os estudos brasileiros no campo organizacional entram em cena entre os anos de 2009 a 2018 com 15 artigos publicados em 11 periódicos disponíveis na plataforma Spell, *Scientific Periodicals Electronic Library*. O foco destes estudos se concentra no *coaching* e o desenvolvimento humano (MELO; BASTOS; BIZARRIA, 2015; ECARD et al, 2016; TORRESAN; PESSOTTO; BUENO, 2018), no *coaching* executivo (RAMOS; SOUZA, 2012; BARRETO et al., 2013; PLIOPAS, 2017), no *coaching* nas organizações (CAMPOS; PINTO, 2012; CAMPOS; STOROPOLI, 2015), no *coaching* como prática de liderança e no desenvolvimento de equipes (ARAÚJO; FERREIRA, 2009; NORO; STÜKER; OLIVEIRA, 2015), na profissão de *coaching* (BATISTA; CANÇADO, 2017; LOLI; TREFF, 2018), no *coaching* e no *mentoring* (GRAZIANO et al, 2014) e no *coaching* social (GARCIA; GARCIA, 2013). No âmbito internacional, segundo Campos e Storopoli (2015), 52,44% dos trabalhos publicados no *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* tiveram o enfoque para o *coaching* em empresas, sendo que 90% das intervenções foram individuais e não em equipes, o que demonstra segundo os autores, a necessidade da reflexão sobre as crenças e valores individuais em momentos de mudanças. Deste contingente, 23% tiveram enfoque no desenvolvimento de lideranças e 42% no desenvolvimento pessoal.

Ao considerar o *coaching* como uma prática no desenvolvimento humano, nem sempre o termo é compreendido pelas organizações contemporâneas de forma estruturada e formal. Por vezes, a prática do *coaching* é utilizada pelas lideranças de forma intuitiva que pode interferir no desenvolvimento dos liderados ao longo do tempo. Assim, os autores deste trabalho compreendem que muitas vezes o *coaching* como prática de liderança pode ser expresso sem um processo formal e estruturado.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo ***compreender a partir do discurso dos liderados à prática de coaching na liderança nas organizações.***

Portanto, esse trabalho está estruturado da seguinte forma: no aspecto teórico é apresentado o caminho percorrido dos estilos de lideranças tradicionais e o *coaching* como prática de liderança; no delineamento metodológico é apresentado como a pesquisa foi desenvolvida; e, na análise do material empírico transcorre-se sobre os achados com desdobramentos em categorias.

2 O caminho percorrido dos estilos da liderança tradicional

A historicidade teórica sobre as pesquisas relacionadas à liderança pode ser encontrada a partir do início do século XX, cujo percurso inicial dá o enfoque personalista para as teorias de liderança. Prematuramente, os estudos se desenvolveram com base na identificação de grandes nomes/personalidades e com atenção aos traços pessoais. Tais percepções foram desenvolvidas estritamente voltadas à pessoa líder (SETERS; FIELD, 1990). Esta perspectiva se baseava na personalidade e características pessoais dos líderes, pois se acreditava que o ato de ser líder era inato (BERGAMINI, 1994). Esta abordagem perdurou do início de 1900 até meados de 1940, quando estudos deram ênfase para questões evolutivas ao comportamento humano (BRYMAN, 2004).

Foi na década de 1960 que a teoria dos traços em liderança destacou as características comportamentais do líder em sua atuação. É nesta abordagem que as investigações começam a se preocupar com o que o líder faz e como ele age, ao invés da busca incessante por um grande homem líder, que por ventura já possui características predeterminadas (HORNER, 1997). Lewin e Piper (2007) elucidam três diferentes estilos de liderança, o autocrático, identificado como o centralizador de poder, o democrático, que apresenta comportamentos para ser consultivo ou participativo, e o liberal, caracterizado pela ausência do líder na equipe (TOMEI; RICHE, 2016). Esta abordagem se intensificou rapidamente pela sua associação, entre o comportamento da liderança e a eficácia organizacional (SANT'ANNA et al., 2011).

No trabalho de Hersey e Blanchard (1969) emerge a liderança contingencial ou situacional, sendo que o principal aspecto é a situação como condicionante da atuação do líder. Nesse estilo de liderança o líder assume seu papel de acordo com a maturidade e a situação do grupo que está sob seu comando. É adaptativo por conseguir utilizar mais de um padrão de liderança conforme a circunstância necessita. A maturidade por parte dos liderados (GALVÃO et al., 1998), está relacionada com a capacidade de os membros exercerem uma determinada tarefa ou comportamento perante uma função específica. Está relacionada com a capacidade para o trabalho e maturação psicológica, interligada à motivação e ao empenho em realizar as tarefas e atribuições (LOURENÇO; TREVIZAN, 2002).

Nesta esteira, emerge a abordagem carismática-transformacional, cujo poder de influência e o carisma começam a ficar em evidência a partir do estudo de Burns (1978) quando identificou a liderança transformacional e transacional. Enquanto a liderança transacional atribuía ao efeito de troca entre líder-seguidor, seja ele econômico, político ou psicológico, a liderança transformacional transcendia ao simples efeito da ação de troca, a busca de uma forte relação emocional com os liderados, de forma que os seguidores aumentassem suas perspectivas, crenças e valores acima de seus próprios interesses. Nisto, a liderança é idealizada tanto de forma positiva como negativa, na medida em que os seguidores se sentem envolvidos emocionalmente com seus líderes (CONGER, 1999; 2011). Uma situação

em que a liderança segue o caminho da influência negativa, é quando o líder com forte retórica, consegue realizar manipulações sobre seus liderados. Conger (1999; 2011) menciona que o líder com o poder de carisma, faz seus seguidores ficarem dependentes emocionalmente, a título de exemplo os seguidores de Adolf Hitler. Essa relação de manipulação e sedução transcende a característica do poder, de forma que enaltece a ampla dominação sobre o seguidor, que acaba ficando sem seu senso crítico, pois segue o líder por dependência, conivente ou, até mesmo, pelo medo (CANIATO; LIMA, 2008). Essas nuances comportamentais precisam ser tratadas com cautela quando são evidenciadas nas organizações, pois por vezes, os trabalhadores sentem-se menosprezados, com dores físicas e psíquicas, medo e desamparo (BORSOI; RIGOTTO; MACIEL, 2009), de tal forma que reflete no desenvolvimento individual e organizacional.

Assim, alguns estudos buscaram compreender os estilos de liderança nas organizações e, suas manifestações como o trabalho de Duarte e Papa (2011) que destacaram a liderança situacional como alternativa para autoconhecimento e autodesenvolvimento do líder, pois na medida em que se desenvolve, consegue oferecer condições para o desenvolvimento dos liderados. Outro estudo realizado em uma emissora de TV evidenciou a liderança transacional como estratégia para o exercício da gestão dos programas jornalísticos, bem como no controle das atividades inerentes ao ofício da repartição através de reuniões de trabalho. A presença da flexibilidade na gestão ficou evidente nesta organização, pois como se trata de uma emissora que produz programas jornalísticos, a flexibilidade é muito presente nas rotinas de trabalho, o que justificou a presença de atitudes da liderança transformacional refletidas nas práticas de *empowerment* e estímulo à aprendizagem. (ROLDAN et al., 2013). A relação entre cultura e liderança também foi roteiro de discussão no trabalho de Barreto et al. (2013), em que constataram a liderança carismática-transformacional na investigação da relação entre liderança e cultura. Policarpo e Borges (2016) destacam que a liderança carismática-transformacional promove engajamento e *empowerment* entre a equipe e o líder. Outro ponto digno de nota é que este estilo de liderança influencia os liderados de forma mais positiva, uma vez que promove mudanças a partir do carisma e visão de futuro.

3 Coaching como prática de Liderança

Com o decorrer dos anos e com os avanços sobre a compreensão do que é gestão de pessoas e lideranças, os colaboradores deixam de ser vistos como pessoas dentro de uma organização hierárquica, passivos as ordens de seus gestores. Desde 1950 o conceito de *coaching* (RAMOS; SOUZA, 2012) é utilizado como prática direcionada ao desenvolvimento de pessoas. Foi nos anos de 1990 (BATISTA; CANÇADO, 2017), que o *coaching* começa a ganhar destaque uma vez que os modelos de gestão por competências passam a serem primordiais nas organizações. Isso significa que o padrão de liderança tradicional já não consegue acompanhar a rapidez desse novo cenário de se fazer a gestão de pessoas acontecer em ambientes complexos. Com essas transformações (RAMOS; SOUZA, 2012) o capital humano passa a ganhar papel de destaque, pois as organizações necessitam de gestores preparados para lidarem com a inovação e a capacidade de desenvolver pessoas com criatividade e solução de problemas. O *coaching* é uma nova visão de liderança e gestão de pessoas. O líder nesta perspectiva é um facilitador que está sempre buscando estimular a criatividade para encorajar as pessoas no alcance dos objetivos organizacionais (SCHAUBROECK et al., 2016).

Nas perspectivas de liderança, o profissional precisa estar sempre desenvolvendo suas habilidades e capacidades de tomada de decisão para ser um *coaching*. Para melhor entender a origem e a simbologia dessa expressão *coach* (MILARÉ; YOSHIDA, 2007), é importante considerar que o termo foi utilizado desde os anos de 1500 na França. Esse termo era atribuído aquele sujeito que conduzia as carruagens com a finalidade de transportar ou levar as pessoas de um lugar para outro (BATISTA; CANÇADO, 2017). Para isso, o comportamento de um líder em uma equipe é importante, pois garante a boa comunicação interpessoal e, discussões em prol do fomento contínuo do desenvolvimento de aprendizagem da equipe (SCHAUBROECK et al., 2016). Desta forma, podemos destacar que removendo as barreiras existentes na equipe, facilita o desenvolvimento do grupo e, promove a auto regulação coletiva entre os mesmos e leva os sujeitos de um lugar para outro.

O líder com a prática de *coaching* é compreendido como aquele profissional especializado, que auxiliará seus liderados a aprenderem e desenvolverem novas formas de trabalho em vez de somente ensinar. Potencializa os sujeitos a traçarem novas metas com o ponto de vista da situação atual para a “ideal” (EDMONDSON, 1999). Essas mudanças ocorrem quando o líder que atribui a prática de *coaching* consegue oportunizar a transformação dos modos de pensar e agir, que é o conjunto de crenças e aspectos comportamentais dos liderados. Nesta instância, esse líder é identificado, então, como o profissional que irá se utilizar de perguntas para que desenvolva o crescimento da reflexão (STERN, 2004) dos sujeitos de sua equipe, identificando os padrões e crenças que as limitam o desenvolvimento pessoal e organizacional. Para isso se faz necessário, foco, determinação e disciplina para que se consiga manter a equipe em desenvolvimento constante e os objetivos sejam alcançados, até que eles se tornem um hábito dentro das organizações.

É característica dessa perspectiva de liderança, a competência de saber ouvir e fornecer *feedback*, sendo essas uma das bases para o desenvolvimento do processo da prática de *coaching* na liderança. O *feedback* é importante, pois passa a ser uma prática para compreender as situações do cotidiano organizacional. Pode ser considerado, também, como algo que possa gerar inovação e criatividade que quando aplicada, pode promover a autorreflexão para melhores desenvolvimentos dos membros da equipe (EDMONDSON, 1999). Desta forma, com a realização de devolutivas, a equipe se sente disposta a realizar a partilha de opiniões e conhecimento entre os pares, de forma que se sintam estimulados com a troca no seu dia-a-dia (BURKE; SALAS; DIAZ, 2008).

Assim, é necessário ainda destacar sobre a prática de *coaching* no estudo de Schaubroeck et al. (2016) que investigaram 82 equipes com o intuito compreender a relação entre a comunicação e a prática de *coaching* na liderança. Ficou evidente que, neste estudo, a prática de *coaching* na liderança desempenha uma função importante entre os colaboradores, quando facilita ou proporciona a interação entre os membros, ou seja, a comunicação não é importante somente entre o líder e o liderado, mais sim, entre os liderados-liderados porque melhora a interação do grupo. Essa interação ocorre por meio de conversas, *feedbacks*, integração para fins de aprendizagem, desenvolvimento de novas habilidades e estratégias de desenvolvimento, sendo o líder um facilitador desse processo.

4 Delineamento metodológico

Esse estudo tem como objetivo compreender a partir do discurso dos liderados à prática de *coaching* na liderança nas organizações. Trata-se de uma

pesquisa do tipo exploratória quanto aos fins de investigação, com abordagem qualitativa.

A técnica adotada para a coleta de dados foi o grupo focal (GF). Vergara (2004) expõe que esta técnica de coleta importa para investigações em pequenos grupos, com objetivo de promover a interação entre os membros e o mediador. Desse modo, foram organizados 5 (cinco) grupos, com a participação de 24 profissionais que não ocupam cargos de liderança, pertencentes a organizações de distintos setores econômicos do Extremo Sul Catarinense, Brasil. Na organização dos debates dos grupos, não foi utilizado um roteiro estruturado, mas sim perguntas norteadoras. Para alcançar o objetivo de gerar um debate interativo, foi utilizada uma pergunta inicial que balizou a discussão: *Qual percepção de vocês sobre as experiências com os líderes nas organizações em que vocês trabalham?* A partir dessa pergunta, cada participante relatou a sua percepção e sua visão perante o estilo da liderança, seja ela um supervisor, gerente ou gestor. O mediador conduziu o grupo para estimular a discussão/debate, provocando questionamentos para que houvesse maiores esclarecimentos sobre determinados assuntos que no debate requeriam maior profundidade e esclarecimentos. Vale frisar que o papel do mediador foi conduzir os grupos para que não perdesse o foco do problema de pesquisa, não houve qualquer intervenção opiniosa que prejudicasse a qualidade das informações coletadas. A escolha dos participantes foi através de convites realizados para pessoas que não possuíam cargo de liderança, na medida em que os convidados aceitavam participar da pesquisa, os pesquisadores questionavam se eles poderiam indicar alguém que conhecessem como forma de promover a aproximação dos pesquisadores com os participantes. Como se tratou de uma pesquisa com os profissionais que representavam o cargo de liderado, não interessou aos pesquisadores discutir na análise do material empírico o segmento industrial das empresas que os participantes estavam vinculados, mas sim o fenômeno da relação líder-liderado. Neste sentido, a omissão tanto da identidade dos entrevistados, quanto das empresas foram preservadas como garantia de sigilo firmada aos participantes no ato do aceite.

Como técnica de análise de dados, foi utilizada a análise categorial de Yin (2016). No processo de análise dos dados, os pesquisadores assumiram o compromisso a partir do termo de confidencialidade para que não fosse divulgado, sob qualquer hipótese, a identidade dos participantes, nem tampouco das organizações em que estavam vinculados. A análise categorial proposta pelo metodólogo Yin (2016) é estruturada por cinco etapas, quais sejam: a compilação da base de dados (1): consiste na transcrição literal dos debates, respeitando a originalidade das falas; decomposição (2): trata-se da codificação inicial de trechos importantes ao problema de pesquisa; recomposição (3): neste momento são agrupadas as codificações iniciais, em categorias de um nível maior; interpretação (4): é nesta fase que acontece a elevação da abstração conceitual; e, por fim, conclusão (5). No processo de análise dos dados, foram identificadas somente as falas dos grupos e não dos membros que fizeram parte da pesquisa.

4.1 Caracterização dos entrevistados

Ao analisar o perfil dos participantes da pesquisa, foi possível perceber que a maioria dos entrevistados foi do sexo feminino, apenas um participante foi do sexo masculino. Os participantes são pessoas com idade de 23 a 60 anos. Foram 24 participantes, 6 (seis) trabalham em organizações públicas e 2 (dois) haviam sido recentemente desligados da organização em que trabalhavam.

5 Análise do Material Empírico

A análise do material empírico é apresentada a partir de duas categorias: i) a liderança perversa e centralizadora: desafios enfrentados pelos liderados e a ii) *coaching* como prática de liderança: comportamento voltado para o desenvolvimento profissional. Essas categorias foram identificadas a partir da análise dos discursos dos participantes da pesquisa que em um processo de transcrição, codificação, decomposição, recomposição e interpretação, foi possível elencar as categorias balizares que nortearam o debate dos membros dos 5 (cinco) grupos focais.

5.1 Liderança perversa e centralizadora: desafios enfrentados pelos liderados

As falas dos liderados são reflexos de suas percepções de como o líder se apropria de forma negativa do seu poder, sendo esse utilizado em muitos momentos de forma perversa, centralizadora, opressora sobre a equipe, causando impactos na saúde física e mental dos mesmos. A ligação que une o poder e a liderança é arcaico e cultural, fenômeno muito presente nas relações de trabalho. Baseada em perversão, medo, centralização, opressão, que influenciam diretamente na queda da produtividade e baixa estima profissional, o poder para o líder é algo tão prazeroso que se torna desumano e emocionalmente frio, gerando a falta de qualquer empatia com o outro, nesse caso seus subordinados. Para Caniato e Lima (2008), devido a esses comportamentos das lideranças o ambiente de trabalho é um local que tende a manifestar medo, ansiedade, traumas e até mesmo doenças físicas e psíquicas, devido a concorrência dura imposta pelo líder quando estimula a desconfiança, conflitos e entre os próprios membros da equipe.

A partir dos pressupostos supracitados, foi possível identificar nas falas dos 5(cinco) grupos focais evidências que neste trabalho denominaremos de liderança perversa, quais sejam: i) a conduta autocrática, opressora e centralizadora de poder do líder e ii) práticas perversas: impactos na produtividade e autoestima da equipe.

5.1.1 A conduta autocrática, opressora, agressiva, impiedosa e centralizadora de poder do líder

A autocracia por parte da liderança é algo presente nos cenários das organizações em que os entrevistados atuam, uma vez que para ele, o líder acredita que detém o comando total sob seus liderados. Muitas vezes se sente até mesmo no direito de controlar não somente as questões profissionais do cotidiano organizacional, mas também nas escolhas dos seus liderados. Apropria-se de características de comando, obediência, persuasão, controle e posse. Percebem seus liderados não como humanos e sim como objetos, pois acreditam que mantém o controle/poder sobre os mesmos. A imagem desse líder transporta punição, impactando bruscamente no comportamento emocional do liderado. Autoritarismo na relação unilateral, do líder para o liderado, é fundamentada em opressão, humilhação, intolerância e violação de direitos. Para o Grupo G4 *"Eu me senti injustiçada, desvalorizada, [...] Eu me senti desvalorizada, pela forma como ela falou comigo eu me senti humilhada"*. Reforçando a ideia o G2 destaca: *"Falando bem Popular me senti um lixo [...] não tem valorização nenhuma"*.

Nesta esteira, o medo passa a ser algo presente nessa relação líder/liderado que pode ser perceptível na fala do G2 *"Eu escapo dele 'chefe' igual o diabo foge da cruz"*. Esta afirmação também é reafirmada no G4 *"[...] eu ouvi a voz do cara, eu e quem trabalhava comigo eu já me tremia toda. Eu pensava lá vem à praga, isso é muito ruim assim [...]"*. Neste sentido, é possível perceber nas falas do G2 e G4 que a imagem do líder é tão negativa que causa repúdio em sua equipe, fazendo com

que os mesmos queiram evitar situações de aproximação e contato com seu gestor. Através das falas citadas também é perceptível que o líder passa a assumir um papel rígido malévolo, pois acredita ser esse o comportamento ideal de manter o controle e o poder das pessoas que estão sob seu comando. Culturalmente essa imagem de liderança opressora é a que mais materializa o controle da equipe (CANIATO; LIMA, 2008).

A agressividade está presente constantemente nessa liderança, pois se utiliza de comunicação verbal agressiva, além de comportamentos físicos que demonstram sua desdenha para oprimir e constranger constantemente seus liderados. Destacamos a agressividade da liderança na fala do G5 “*Ela era de **uma pessoa arrogante, ela era bem arrogante, nossa demais!***” [grifo nosso]. Neste grupo o liderado percebe a arrogância de seu líder através da forma como mesmo se comunica e se expressa, através de gestos e pelo tom da voz. O G1 acrescenta que houve abuso de poder na sua relação com o líder “*Eu vejo que foi um abuso de poder pela **forma como foi falado***” [grifo nosso]. A desqualificação das atividades e a desvalorização das funções dos subordinados também é destacada na fala do G4 “*Quando ela cismava comigo, ela não me chamava pelo nome ela me chamava de estagiária, o estagiária faz isso, o estagiária faz aquilo, o estagiário faz aquilo outro [...] **Era o tom que ela usava***” [grifo nosso]. Diante disso fica claro que a liderança nesse contexto tem uma característica perversa, pois se utiliza de diversos meios para manter o poder e a soberba. O destaque deste tipo de perversidade é a impiedade, a inexistência de sentimento de culpa ou remorsos. O que se vê é o prazer do líder manter o poder, uma vez que está em uma função de destaque que o deslumbra, nesse estilo a liderança se baseia na repressão, ditando raivosamente os atributos de sua equipe (BORSOI; RIGOTTO; MACIEL, 2009) sendo extremamente, críticos em suas colocações causando pânico em sua equipe de trabalho.

A centralização do conhecimento e o excesso de supervisão das atividades do cotidiano corporativo também é algo que inquieta os grupos. Nesse contexto, o líder não consegue delegar atribuições para outros membros da organização. Equipes estagnadas e desmotivadas são presentes nas falas dos entrevistados. O que justifica essa evidência é a inoperância da liderança em querer desenvolver os liderados na busca de novos conhecimentos e habilidades, pois a centralização do poder e do conhecimento ainda é muito frequente. Para Tomei e Riche (2016), este estilo de liderança se fortalece fortemente pelo poder, o que justifica a centralização do poder e do conhecimento é o medo de criar autonomia na equipe, impedindo o crescimento pessoal e profissional dos mesmos. O G4 destaca algumas afirmações que caracterizam essa centralização “*[...] tu não vai enviar sem eu ver*”. Nesse discurso fica claro que o líder não permite a autonomia, fazendo que todas as atividades sejam vistoriadas por ele. Neste exemplo, o líder impede a emancipação de seus liderados, tornando os mesmos dependentes, criando uma relação de retenção de conhecimento.

Considerando as falas dos sujeitos no que se refere à liderança centralizadora, percebemos que o líder perverso também possui em suas características a insegurança em sua posição hierárquica, seja ela pela falta de habilidades técnicas de perpetuar a liderança ou pela aflição e medo de perder o seu cargo que diretamente está ligado ao poder. Isso é percebido na fala de G3 “*Ela não confiava em ninguém [...] **ela tinha medo das coisas. Ver se tu está no cargo que tu caíste de paraquedas, só que você tem que confiar, ao contrário é preciso confiar na pessoa, nos liderados***” G3 [grifo nosso]. Vale ainda destacar que a

insegurança e o medo do líder faz com que os mesmos criem uma armadura ou postura rígida, que se reverbera em um esforço para se sustentar nesse padrão perverso de liderança. Essa postura causa prejuízos ao líder, pois reflete no rigor e na rigidez para se manter no poder. O G3 destaca que “[...] ela teve AVC, ela teve um AVC justamente depois de um evento que ela estava organizando, [...] Tava trabalhando das 08h00min da manhã às 20h:00min da noite, e ela teve um AVC, e eu não tenho dúvida que foi por causa do comportamento dela[...]”. É perceptível que a falta de habilidade em delegar funções e permitir a emancipação da equipe, faz com que os líderes se sobrecarreguem de atividades do cotidiano organizacional, uma vez que se utilizam de excesso de autoconfiança e persuasão (CONGER, 2011), aonde a obediência e disciplina são ditas como regras para ter controle sobre a equipe, além de gastar energias para manter a postura e os valores de autoridade enquanto desempenham o cargo.

É oportuno ainda evidenciar que o comportamento do líder tem reflexos diretos em seus liderados. No caso da liderança autocrática e da perversa, faz com que a equipe crie aversão e desprezo ao líder tirano. Os liderados acabam desgostosos com a situação de empatia e a falta de sensibilidade de seus líderes. “Nos últimos dias fui desligada da empresa, pois tive uma gestação e essa gestação me gerou uma doença, que eu tive que fazer uma quimioterapia. Nos dias da quimioterapia eu precisava sair mais cedo para fazer o tratamento. E isso, eu percebi que estava gerando um incômodo para a líder” (G4) [grifo nosso]. Esse comportamento de falta de empatia e humilhação faz com que em muitos casos, o próprio colaborador se sinta fragilizado pela situação e acredita que está sendo punido por merecimento “O meu chefe é mais rígido sou ralada. (começa a rir). Ele só conversa comigo por chamar atenção, quando eu faço alguma coisa errada [...]”. Essa afirmação do G2, denota comportamentos de controle por parte do líder, ao fazer com que a vítima (liderado) se sinta responsável pela a postura perversa da liderança.

Em concordância com o parágrafo anterior, percebemos que essa liderança não envolve sua equipe nas tomadas de decisões ou não permite a participação nas atividades do cotidiano. As evidências trouxeram à tona que os liderados internalizaram negativamente o comportamento dos líderes e não o reconheceram como pessoas de referência, de admiração, de inspiração. Neste caso, os líderes passaram a ser vistos com uma imagem negativa. “Esse é o exemplo de gerente de que eu não quero ser” (G1). É possível perceber na fala e no comportamento físico deste membro do G1 que o respondente não consegue se projetar em uma liderança, porém consegue identificar quais os comportamentos ela não teria com base em suas vivências e experiências negativas que teve em relação a sua liderança.

5.1.2 Práticas perversas: impactos na produtividade e autoestima da equipe

Ao compreender os discursos dos entrevistados, as emoções e as reações corporais que os grupos expressaram durante a discussão nos chamou a atenção quando emergiram as práticas perversas através de torturas emocionais e violações de direitos, principalmente a violências psicológicas e verbal que impacta na baixa estima da equipe, doenças físicas e mentais devido a perversidade da liderança, causam danos na produtividade e nos lucros das organizações.

Para o G2, as organizações precisam compreender que o ser humano não é uma máquina, mas possuem necessidades e limitações próprias, uma vez que cada pessoa é única e a motivação é individual. O destaque da palavra máquina denota a

sensação de algo frio e sem sentimentos, o que facilmente pode ser abandonada, sem a necessidade de ser desenvolvida, motivada e estimulada. O G2 afirma esse contexto quando coloca que é preciso “[...] *entender que tu não és uma peça, que tu és humano! Que às vezes tu vai ficar doente, que vai precisar sair que às vezes não vai estar bem. Por isso é preciso ver o lado humano, os sentimentos e não como uma máquina*”. Alinhado ao debate do G2, o G3, traz a seguinte fala “*Então é porque às vezes as coisas são impostas, tem de ser feita assim [...]*”. Neste caso, o grupo destaca que se o colaborador ainda é percebido como uma máquina, sendo ele condicionado a realizar as tarefas que são impostas pelo líder, o líder se utiliza de egoísmo para gerar lucratividade, coibindo a participação dos membros de se expressar emocionalmente frente às situações que discordam. “*Tipo tu é pago pra trabalhar, não para gerar ideias, ditadura*”, conforme afirma o G4. “[...] *enquanto você consegue alcançar uma meta, tu é o melhor funcionário da empresa, não consegue mais alcançar a meta, não importa o que fez de bom dentro da empresa, tudo que tu fez cai por terra [...]*”. Diante disso, é perceptível nos discursos dos grupos que o líder busca que sua equipe realize as atividades por obediência através de uma visão ditadora e tradicional, determinando ordens para serem cumpridas e não questionadas (BORSOI; RIGOTTO; MACIEL, 2009), resultando em resistência e, até mesmo medo em relação à figura do líder.

Esse estilo de liderança autocrática e perversa gera uma série de prejuízos emocionais aos colaboradores e ao meio organizacional. Uma vez que agem para manter o poder e atingir os objetivos. Nas falas do G4, a liderança em muitos momentos se sente no direito de humilhar com palavras os subordinados “[...] *fato de eu ver que ela na frente das pessoas não media palavras, ela dava bronca, [...]*” gerando constrangimento à equipe. Segundo um membro do G4, o líder tinha a prática de colocar os liderados em situações de vexames perante as outras pessoas, justamente para mostrar sua autoridade sobre os membros da equipe. Essas atitudes na opinião dos entrevistados, acabam acarretando uma série de sofrimentos e danos à saúde do colaborador. Sentimentos de medo, revolta, insegurança, tristeza até mesmo de depressão causada pela baixa estima, com reflexos na saúde do colaborador como afirma o G5: “*Eu tinha cobrança da mídia da população tinha cobrança dos teus colegas então assim eu já não dormia mais eu não vivia mais sabe? Eu estava bem doente mesmo*”, reforçada por G1 “*Chorei muito, cheguei em casa muito mal, isso foi numa sexta feira e o final de semana, foi muito complicado isso, pois tu não está fazendo nada de mais sabe?*”. Em ambas as falas percebemos o cansaço e estresse (BORSOI; RIGOTTO; MACIEL, 2009) que o comportamento negativo gera nas pessoas, seja através de insultos pessoais ou por demasia de cobranças e atitudes desumanas do líder. Reafirmado ainda pela fala de G2 “*Ele faz de tudo para te sobrecarregar. Ele não faz nada, é indiferente, ele passa as atividades tudo que tem para passar, vai passando [...]*”.

Frente aos aspectos supracitados, ainda vale destacar que o sofrimento emocional dos liderados, tem apelo intenso nas emoções das pessoas que é fortalecido pelo desrespeito e até mesmo pelas humilhações, uma vez que o liderado ao longo do tempo se sente bloqueado em verbalizar sua angústia: “*Minha líder falou tão alterada pa pa pa tu não faz mais isso, mas assim de berrar. E eu berrei na mesma altura [...]*”. Para o G4, o líder acaba oprimindo o liderado até o momento em que o mesmo não tolera mais a opressão, causando danos e prejuízos não somente ao colaborador, mas também para a organização perceberá uma queda no desempenho produtivo do sujeito com reflexos negativos na imagem organizacional.

5.2 Coaching como prática de liderança: comportamento voltado para o desenvolvimento profissional

Ainda que de forma incipiente, percebeu-se a presença de uma prática de *coaching* de liderar. Frente a este comportamento, os participantes perceberam que a liderança não é algo imposto, mas sim conquistada e admirada, uma vez que a liderança passa a integrar a equipe no processo decisório, deixando de ser passivos às ordens da figura líder, passando a trabalhar de forma colaborativa (RAMOS; SOUZA, 2012).

O G2 coloca a comunicação como um ponto que integra melhor a equipe, fazendo com que o grupo e o líder aprendam de forma simultânea. *“Um líder precisa estar em constante processo de aprendizagem, minha chefe é da área da saúde, mas não é focada em estética, mas ela é muito acessível, a gente sempre tem reuniões para conversar sobre a equipe, o que tá funcionando e o que não está funcionando. No dia anterior à reunião tem uma folha em cima da mesa da cozinha, aonde as pessoas podem dar ideias para pauta da reunião. Sugestões para ver o que precisa ser melhorado. É ela aprende também com isso”*. Nesta perspectiva, é possível perceber que a relação líder-liderado pode ser de mútua aprendizagem, gerando constantes trocas de conhecimento.

Outro ponto evidenciado é o reconhecimento que gera entusiasmo e engajamento no trabalho. É possível perceber que ao gerar um simples agradecimento, o liderado se percebe com maior valor, de forma que se sinta estimulado e encorajado, pois reconhece o líder como um agente capaz de motivar e potencializar as pessoas dentro da equipe. Nisto, observamos quando G2 menciona *“Ela me incentiva. Assim que ela diz obrigada, por fazer isso, já é um incentivo. Você me ajudou bastante, é o incentivo. Pois estou vendo que eu estou fazendo a diferença dentro da empresa. Por mais que seja uma simples palavra dela eu já me sinto incentivada”*. Para o G4, o estímulo encontra-se nas reuniões semanais que o líder promovia, tratando-se de uma reunião em que os membros da equipe dialogavam, assim estimulando o debate entre eles, transformando o líder em um mero mediador. *“Só que assim tínhamos e temos reuniões semanais do setor e a nossa líder ali mediava [...] muitas coisas assim”*. Mediante as falas mencionadas, é possível perceber alguns traços da prática de *coaching* na liderança, quando percebemos a acessibilidade do líder associado aos pequenos gestos de conhecimento, e a fluída comunicação exercida pela equipe e estimulada pela liderança (SCHAUBROECK et al., 2016).

5.2.1 Perspectivas e anseios por uma prática de coaching na liderança

Durante o processo de discussão foi destacado nas falas dos membros dos grupos a figura do líder ideal. Dentre as características mencionadas, o que ficou mais em evidência foi o aspecto comunicação, na capacidade de o líder escutar as necessidades da sua equipe pelo fornecimento de *feedbacks*. Essa peculiaridade se destacou nas discussões de todos os grupos, aqui destacamos a fala do G2: *“O Líder comunicativo [...], que senta conosco [...] deveria ser isso continuamente, não uma vez ou outra somente. [...] que o líder de hoje, de uma forma outra precisa sentar com a equipe”*. Conforme destaca o G2 a comunicação interpessoal promove sinergia entre os membros da equipe e a liderança. Na mesma linha de pensamento, o G1 expõe: *“Uma gerente que escuta o funcionário que dê retorno feedback [...]”*. Assim, o líder precisa ouvir sua equipe, fornecer *feedbacks* e criar estratégias que gerem comunicação assertiva (SCHAUBROECK et al., 2016).

Diante disso, a liderança precisa entender que é necessário ele fazer parte da equipe, ter atitudes como um integrante interessado em conduzir os membros em prol de objetivos comuns. Isso significa que o comportamento do líder refletirá diretamente do desempenho dos liderados, conforme afirma o G5 que o líder precisa ser a ligação entre a organização e o colaborador. O “[...] *papel dele é estar junto a participar dessa equipe, que tem como líder, [...] eu vou fazer o meu trabalho ser o mais bem feito possível para que o resultado [...] seja legal. Ele tem que ser uma pessoa que realmente que motive*”. Essa evidência indica que quando o líder consegue motivar a equipe, dando suporte para o crescimento e desenvolvimento do grupo, se reconhecendo como parte da equipe, a mesma buscará meios para sua própria autonomia e reconhecimento de sua liderança. Em complementação a isso, o G4 demonstra aspectos voltados ao apreço, ao amor e a compaixão no trabalho “*Saber lidar com a pessoa, ter mais amor, [...] eu acho que o líder tem que ser um espelho. Porque eu vejo aquela pessoa, a gente sempre ter meta na vida e é vendo os espelhos que você vai subindo os degraus*”. Nisso, o líder possui o papel de impulsionar a equipe constantemente, trabalhando as metas e desenvolvendo cada dia objetivos audaciosos, assim como nos relatou o G4: é aquele que enxerga as metas como degraus a serem alcançados, sendo o líder responsável por fomentar a busca contínua para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais (BURKE; SALAS; DIAZ, 2008).

Diante dos discursos supracitados, percebe-se que os liderados estão em busca de uma liderança que atribua a prática de *coaching*. Nesta constatamos, uma liderança comunicativa, que forneça *feedbacks*, que promova **autonomia** e que gere **confiança** em seus colaboradores, tendo comprometimento, entusiasmo, delegando atribuições e maiores responsabilidades, desenvolvendo assim a criatividade na resolução de problemas e conflitos do cotidiano. Um ponto relevante que o G3 menciona, é que o líder deve ser uma figura que transmita o respeito dentre os membros do grupo; “[...] *acho que tem que ter respeito, eu acho tem que ter educação, se colocar no lugar do outro quando tu pensas em xingar alguém, tem que ter conhecimento para poder orientar, orientar as pessoas também, saber o que é o certo dentro do trabalho, tem que dar autonomia para pessoa*” [Grifo nosso]. Este pensamento nos remete ao refletir que a liderança necessita ter conhecimento da organização e do trabalho exercido pela equipe, como forma de conseguir orientar os liderados no exercício das funções no seu dia-a-dia, tratando seus pares com respeito e permitindo autonomia como forma emancipação dos sujeitos ali presentes. Neste sentido, é preciso que a liderança inicie o processo ou promova condições que os tornem mais autônomos. Assim, o G4 propõe que a liderança promova o passo inicial, como forma de seus seguidores sentirem-se orientados no desenvolvimento posterior. “*O líder tem que ser o primeiro a puxar [...]*”. Desta forma, estabelecendo um relacionamento assertivo com a equipe, sendo o espelho para seus seguidores, promovendo inspiração e segurança.

Quadro 1: Categorias abstraída da pesquisa

Categoria (nível I)	Subcategoria (nível II)	Características elementares (Nível III)
Liderança Perversa e Centralizadora	Autocrática	Detentor do controle com forte retórica; Invasivo nas relações; Imagem da liderança como punitiva.
	Opressor	Relação unilateral; Liderado com medo na relação, assim, evitando o contato.
	Agressivo	Comunicação agressiva (verbal e não verbal); Desvalorização do trabalho do liderado;

		Liderado com sentimento de culpa.
	Impiedoso	Inexistência de sentimento de culpa ou remorsos; Prazer do líder em manter o poder;
	Centralizador de Poder	Inexistência de delegação; Excesso de supervisão; Líder com medo de perder o cargo; Rigor e rigidez como mecanismo para se manter no cargo; Obediência e disciplina como fator de centralização do poder.
	Apelo Mecanicista no trabalho	Frieza nas relações; Egoísmo do líder, foco exclusivamente no lucro; Resistência por parte dos liderados.
	Humilhação e exposição pública dos liderados	Sensações de constrangimentos à equipe; Sofrimentos mentais e danos à saúde do liderado; Sentimentos de medo, insegurança, tristeza e depressão causada pela baixa estima; Cansaço gerado pelas atitudes desumanas dos líderes.
Coaching como prática de liderança	Comunicativo	Reuniões frequentes com os membros da equipe; Abertura entre líderes e liderados; Líder como mediador nas relações da equipe.
	Reconhecimento das qualidades dos liderados	Reconhecimento do líder com o trabalho dos liderados; Líder com acessibilidade, gerando desenvolvimento na equipe.
	Comunicação assertiva	Sensibilidade na necessidades dos liderados; <i>Feedback</i> como um meio para o desenvolvimento dos liderados; Compreensão e zelo pela equipe;
	Agir como membro da equipe	Desenvolver meios que gerem engajamento na equipe; Estímulos para os objetivos pessoais e organizacionais;
	Suporte no desenvolvimento dos liderados	Compreensão das especificidades dos liderados; Estímulo à criatividade e resolução dos problemas; Suporte para os liderados com foco na autonomia.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

No Quadro 1 foi apresentados as categorias que foram desdobradas a partir da análise do material empírico. A categoria de nível I é a abstração conceitual desta pesquisa, sendo que foi a partir das idas e vindas ao material empírico e a teoria que foi possível abstrair estas duas categorias. A subcategoria de nível II é o sustentáculo da abstração do nível I. As características elementares de nível III é o que representa o nível mais próximo da fala, bem como o que deu suporte para o nível.

6 Considerações finais

Neste artigo, buscamos compreender a partir do discurso dos liderados à prática de *coaching* na liderança nas organizações. Foi possível perceber a liderança sobre dois pressupostos: a liderança autocrática e perversa *versus* o *coaching* como prática de liderança, esta última com menor destaque no discurso dos membros dos grupos que participaram da pesquisa. Inicialmente, na introdução deste estudo, evidenciamos que muitas organizações podem praticar o *coaching* na liderança mesmo intuitivamente, porém o contrário pode acontecer quando o nível cultural dos líderes que fazem parte da gestão não avançou para uma liderança mais carismática-transformacional.

A partir da análise do material empírico apresentada, foi notável a forte presença da liderança autocrática. A opressão e o medo foram sentimentos que ficaram em destaque nos debates quando os participantes relatavam as suas experiências com seus líderes. Constrangimentos e traumas psicológicos foram

pontos destacados que somatizaram doenças físicas em alguns participantes. Outro ponto digno de nota foi a comunicação verbal agressiva presente nas relações interpessoais entre líder e liderados, essa agressividade tende a inibir a participação dos liderados em questões relativas ao desempenho do trabalho.

Outro aspecto destacado como atributo de perversidade é centralização de poder nas atividades por parte dos líderes. Esta centralização ocorre por dois fatores: i) o conhecimento absoluto que só o líder detém das atividades, e ii) insegurança em transmitir as informações. O primeiro ponto evidenciado pelos liderados é preponderante por acreditarem que apenas o líder detém o conhecimento e as habilidades para realizar as atividades, não se preocupando em treinar os colaboradores para aprenderem e serem autônomo no exercício das atividades. Em um segundo momento, foi possível perceber que a insegurança em transmitir e desenvolver a equipe é centrado na crença de que ao desenvolver um liderado, estará elevando um adversário deixando em evidência o medo de perder o poder.

Mesmo que timidamente foi evidenciado no discurso dos membros dos grupos algumas práticas de *coaching* que tangenciam a liderança. No primeiro momento, percebe-se que há uma incipiência quanto ao *coaching* como prática de liderança nas organizações, pois foram poucos os relatos de comportamentos que deram ênfase ao assunto. A comunicação, o *feedback* e o reconhecimento foram pontos destacados pelos liderados como comportamentos que integram a equipe, criam sinergia e coesão entre os liderados. Nesta linha de raciocínio, os grupos apresentaram no calor dos debates o perfil de liderança que consideraram ideal. Para eles, a liderança ideal é aquela que prisma pelas relações humanizadas, que utiliza de *feedbacks* para uma comunicação eficaz, que escuta e motiva a equipe através de seu carisma, que transmite segurança e confiança, que gera admiração junto aos seus pares, que seja facilitadora, que gere autonomia em sua equipe, que motive os liderados para que trabalhem juntos e se desenvolvam continuamente.

Portanto, é possível dizer que o *coaching* como prática de liderança para as organizações destes 24 participantes ainda é utópica, mesmo que timidamente alguns membros identificaram comportamentos em seus líderes que se aproximam desta prática. É perceptível que comportamentos ainda pautados nas regras de poder e autocracia são nitidamente presentes nos discursos dos participantes da pesquisa. Sentimentos de agonia, aflição, insegurança e medo foram percebidos ao longo dos debates. Esses sentimentos latentes no decorrer dos discursos parecem ter relação com a cultura local que é predominantemente colonizada por imigrantes europeus – italianos e alemães – que ainda preservam a tradição como balizadora das relações de poder nas organizações do sul catarinense (Brasil). As lideranças, por vezes, nomeadas para assumirem posições hierárquicas, são pautadas pela experiência ou tempo de trabalho na organização.

Fixados esses pressupostos, este trabalho possui limitações metodológicas quanto a amostra que participou da pesquisa, a maioria mulheres. Acredita-se que os resultados aqui destacados têm forte relação ao gênero feminino que tende a ter mais sensibilidade nos relacionamentos interpessoais do que o masculino. Sendo assim, para pesquisas futuras, sugere-se que a seleção dos participantes seja híbrida – masculina e feminina – com vistas a comparar o discurso dos entrevistados a partir do gênero e o contexto em que estão inseridos.

Referências

- ARAÚJO, K. D.; FERREIRA., M. A. O exercício da liderança por meio do estilo coaching na gestão de equipes. **Revista Administração em Diálogo**, v. 11, n. 2, p. 47-72, 2009.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARRETO, L. M.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **RAUSP – Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BATISTA, K.; CANÇADO, V. L. Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 24-34, 2017.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: A Administração do Sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.
- BIANCHI, E. M.; QUISHIDA, A. F.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.
- BORSOI, I. C.; RIGOTTO, R. M.; MACIEL, R. H. Da excelência ao lixo: humilhação, assédio moral e sofrimento de trabalhadores em fábricas de calçados no Ceará. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 173-187, 2009.
- BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: Clegg S. R.; Hardy, C.; Nord, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. (3ª ed.) São Paulo: Atlas, 2004. p. 257-281.
- BURKE, C. S.; SALAS, E.; DIAZ, D. The role of team learning in facilitating team adaptation within complex environments : tools and strategies. In: SESSA, V.; LONDON, M. **Work group learning : understanding, improving and assessing how groups learn in organizations**. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008, p. 217-241.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- CAMPOS, T. M.; PINTO, H. M. Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica. **REUNA**, v. 17, n. 2, p. 15-26, 2012.
- CAMPOS, T. M.; STOROPOLI, J. E. Aplicação de coaching em empresas: um meta estudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. **Revista Administração em Diálogo**, v. 17, n. 2, p. 23-40, 2015.
- CANIATO, A. M.; LIMA, E. D. Assédio Moral nas Organizações de Trabalho: Perversão e Sofrimento. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 11, n. 2, p. 177-192, 2008.
- CONGER, J. A. Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 145-179, 1999.
- CONGER, J. A. Charismatic Leadership. In: BRYMAN, A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. **SAGE Handbook of Leadership**. London: Sage, 2011. p. 86-102.
- DUARTE, G. A.; PAPA, A. C. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 364-377, 2011.
- ECARD, D. B.; SOUZA-SILVA, J. C.; PAIXÃO, R. B.; CHIAPPA, D. S. A Contribuição do Processo de Life Coaching no Desenvolvimento das Carreiras dos Coachees. **Revista de Ciências Administrativas**, v. 22, n. 2, p. 507-541, 2016.
- EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999.
- GALVÃO, C. M.; TREVISAN, M. A.; SAWADA, N. O.; COLETA, J. A. Liderança situacional: estrutura de referência para o trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Revista Latino-Americano de Enfermagem**, v. 6, n. 1, p. 81-90, 1998.
- GARCIA, B. C.; GARCIA., R. E. Experiências associativas na fronteira México-Texas: uma experiência coaching social. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 1, n. 1, p. 37-53, 2013.

- GRAZIANO, G. O. PEIXOTO, C. A.; PIZZINATTO, A. K.; CASTRO, D. S. P. Coaching e Mentoring como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 1, p. 47-59, 2014.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969.
- HORNER, M. Leadership theory: past, present and future. **Team Performance Management**, v. 3, n. 4, p. 270-287, 1997.
- LEWIN, D.; PIPER, S. Patient empowerment within a coronary care unit: Insights for health professionals drawn from a patient satisfaction survey. **Intensive and Critical Care Nursing**, v. 23, p. 81-90, 2007.
- LOLI, F.; TREFF, M. A. O Coaching de Carreira como Recurso Facilitador do Processo de Transição Profissional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 1, p. 41-60, 2018.
- LOURENÇO, M. R.; TREVIZAN, M. A. Liderança situacional: análise de estilo de enfermeiros-líderes. **Acta Paul. Enf.**, v. 15, n. 1, p. 48-52, 2002.
- MELO, L. H.; BASTOS, A. T.; BIZARRIA, F. P. Coaching como Processo Inovador de Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações. **Revista Capital Científico**, v. 13, n. 2, p. 1-12, 2015.
- MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. **Revista Psicologia - Teoria e Prática**, v. 15, n. 1, p. 48-52, 2007.
- NORO, G. D.; STÜKER, C.; OLIVEIRA, J. H. A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo coaching. **Revista Capital Científico**, v. 13, n. 1, p. 59-76, 2015.
- PLIOPAS, A. Drawing the Triangle: How Coaches Manage Ambiguities Inherited in Executive Coaching. **Brazilian Administration Review**, v. 14, n. 4, p. 1-23, 2017.
- POLICARPO, R. V.; BORGES, R. S. Mudança Organizacional: Os Efeitos dos Estilos de Liderança no Comportamento dos Trabalhadores. **E&G - Economia e Gestão**, v. 16, n. 45, p. 78-102, 2016.
- RAMOS, D. M.; SOUZA, P. R. Coaching de executivos e a mudança comportamental. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 4, p. 87-105, 2012.
- ROLDAN, V. P.; CABRAL, A. C.; PESSOA, M. N.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; LIMA, T. C. Estilo de liderança e desempenho criativo em equipes de telejornalismo: um estudo em emissoras de TV cearenses. **RECADM - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 3, p. 1-19, 2013.
- SANT'ANNA, A. D.; LOTFIII, S.; NELSONIII, R. E.; CAMPOSIV, M. S.; LEONEL, J. N. A Constructivist Perspective on Leadership Thought among Brazilian and North-American Scholars. **Brazilian Administration Review**, v. 8, n. 2, p. 205-224, 2011.
- SCHAUBROECK, J.; CARMELI, A.; BHATIA, S.; PAZ, E. Enabling team learning when members are prone to contentious communication: The role of team leader coaching. **Human Relations**, v. 69, n. 8, p. 1709-1727, 2016.
- SCHLEY, J.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R.; KUHL, M. R. Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 139-152, 2015.
- SETERS, D. A.; FIELD, R. H. The Evolution of Leadership Theory. **Journal of Organizational Change Management**, v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990.
- STERN, L. R. Coaching executivo: uma definição de trabalho. **Consultoria Psicologia Journal: Prática e Pesquisa**, v. 56, n. 3, p. 154-162, 2004.
- TOMEI, P. A.; RICHE, L. Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 19, n. 1, p. 108-125, 2016.
- TORRESAN, M. L.; PESSOTTO, F.; BUENO, C. H. Mindfulness e coaching: alternativas para o desenvolvimento humano. **ReCaPe**, v. 8, n. 1, p. 130-141, 2018.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração** (5ª ed.). São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do começo ao fim**. Porto Alegre: Editora Penso, 2016.