



OS BENEFÍCIOS QUE A LIDERANÇA COACHING PODE TRAZER PARA O TRABALHO EM EQUIPE

Ricardo Higinio da Silva¹

João Paulo dos Santos²

Professor Márcio Lobosque Senna Neves³

Prof. Me. Rafael Leite Nogueira⁴

Prof^a. Me. Marcília Bruna dos Reis Teixeira⁵

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi o de conhecer os benefícios, meios pelos quais uma liderança pode fazer uso da metodologia coaching, em prol do crescimento e desenvolvimento da sua equipe, seus membros e dos resultados almejados. Para isso buscou-se através de uma pesquisa do tipo descritiva de natureza qualitativa, feita por meio de entrevistas, com base em questões semiestruturadas aplicadas a 5 profissionais de coaching. Estudo das teorias que vão embasar a busca de respostas para a pergunta norteadora e objetivos específicos do mesmo. Realizando um estudo de caso com base na análise dos conteúdos obtidos.

Palavras-chave: Líder. *Coaching* . Equipe..

1. INTRODUÇÃO

A liderança está diretamente relacionada a gerir pessoas, atraí-las, inspirá-las e influenciar seus comportamentos com o objetivo de otimizar os resultados. Ela vem sendo uma ferramenta cada vez mais necessária e importante dentro das organizações, por estar diretamente ligada ao

¹ Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – Email – ricardohigino.brf@gmail.com

² Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – Email – joopaulofbadm@gmail.com

³ Professor do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – Email – márcio.neves@uniptan.edu.br

⁴ Professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – rafael.nogueira@uniptan.edu.br

desempenho, alcance dos resultados e objetivos almejados. A mesma está inserida em um mercado cada vez mais volátil e competitivo, onde saber dirigir as pessoas se torna algo fundamental.

Sendo assim o líder tem um papel bem definido, comandar e coordenar, exercendo sua influência através de suas palavras e ações, de forma ética e positiva, a fim de obter o melhor de sua equipe. Ele deve conhecer a natureza das pessoas, assim como deve saber conduzi-las de modo que consiga extrair de cada uma, o seu melhor.

Diante disso, surge a liderança coaching, onde o líder, dentro das suas atribuições, faz uso de uma metodologia para gerar autoconhecimento, desenvolvimento de competências e novas habilidades que possam agregar a sua equipe, as qualidades ideais para a mesma desempenhar da forma mais assertiva possível o seu papel.

Com base no que foi exposto, o artigo traz o seguinte problema de pesquisa: Quais os benefícios que uma liderança coaching pode trazer para uma equipe no alcance dos melhores resultados?

Para tanto, este estudo teve como objetivos buscar conhecer os benefícios da liderança *coaching*, os métodos e estratégias que podem ser usadas para minimizar ao máximo as dificuldades encontradas na liderança e entender como um líder pode melhorar a conexão, o desenvolvimento e o rendimento de uma equipe.

Por isso, a pesquisa buscou responder com base em entrevistas aplicadas a profissionais com formação na área, os seguintes objetivos: Conhecer como eles acreditam ser o processo de coaching através da figura do líder, obter deles informações sobre o coaching e os principais pontos de melhorias obtidos com uso desse tipo liderança e saber de qual forma eles acreditam, que o *coaching* pode ajudar no alcance de um melhor desempenho no trabalho realizado em equipe e consequentemente melhores resultados operacionais.

Para buscar conhecer tais estratégias de liderança, o presente estudo buscou através de uma pesquisa do tipo descritiva de natureza qualitativa, feita por meio de entrevistas, com base em questões semiestruturadas aplicadas a 5 profissionais com formação em *coaching*. Realizando assim um estudo de caso e baseando-se na análise dos conteúdos obtidos tanto de fontes primárias quanto secundárias para realização de tal.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituações de liderança

O objetivo deste capítulo é buscar as teorias que vão embasar a busca de respostas para a pergunta norteadora, assim como responder aos seguintes objetivos específicos: entender o que é a

metodologia coaching e sua aplicação;, como a metodologia coaching se conecta com o papel do líder; e mostrar os benefícios que o líder coach pode trazer para o desenvolvimento e crescimento dos membros da equipe tanto individualmente, quanto coletivamente na busca pelos melhores resultados operacionais.

Gerir pessoas, atraí-las, inspirá-las e influenciar seus comportamentos são premissas da liderança. Para Bateman e; Snell (2012) a liderança é um tema atrativo e encantador que muitos se interessam em conhecer, pessoas de vários níveis e setores, por acreditarem que a resposta para o alcance da melhor performance organizacional e conseqüentemente o sucesso estejam diretamente ligados a forma como ela é exercida.

Na mesma linha de pensamento, Jordão (2007) afirma que cada pessoa pode possuir seu conceito de liderança e enxergar um líder em várias situações, apesar do termo possuir uma vasta linha de definições e conceitos. O autor deixa claro que quando uma pessoa consegue transportar pessoas para que cheguem a lugares que elas não esperavam chegar, ou, seja através da influência ou do reflexo das suas atitudes, ela está exercendo liderança.

Assim como Chiavenato (2003) considera a liderança de suma importância em todos os tipos de relações humanas e organizacionais, ele nos traz que é essencial conhecer a natureza das pessoas assim como saber conduzi-las.

Dentro dessa mesma linha de pensamento Ribeiro (2016) nos traz que as características que se esperam de alguém em um cargo de liderança, seja ele gerente, encarregado de setor ou supervisor, é que ele demonstre a capacidade de conduzir a equipe a ele subordinada através de uma relação positiva, obtendo bons resultados e satisfação mútua.

A liderança ajuda no alcance dos resultados, o que Robbins (2005) exalta é que deve partir da liderança o suporte para que a equipe alcance seus resultados, com base na orientação, apoio e direcionamento correto possibilitando os liderados alcançar suas metas e tomando cuidado para não tornar suas ações nulas, ajudando e explicando tarefas nas quais os membros da equipe já possuem todas habilidades e conhecimentos necessários, devendo focar apenas naquelas tarefas nas quais for necessário sua intervenção.

Sendo assim, é possível destacar a importância da liderança e o quanto ela impacta os resultados pretendidos pelas organizações, ela quem norteará os caminhos e meios para que o líder e sua equipe de trabalho possam chegar aos resultados e cumprir seus objetivos com a maior eficiência possível.

2.1.1 Liderança do tipo autocrática

Também conhecida como autoritária para Chiavenato (2015), a liderança autocrática é mais rígida e dura, na qual o líder simplesmente impõe as ordens e decisões, exercendo total controle sobre as tarefas sem muita comunicação com seus liderados, como explicações e justificativas.

Já para Amaro (2015) o grau de poder de decisão de um líder irá definir o quanto ele será autocrático, tomando por si só decisões sem se preocupar em ouvir os membros de sua equipe, assim também não permitindo participação em decisões sobre trabalhos a serem realizados.

A liderança autocrática para Andrade (2017), ocorre quando os direcionamentos do líder não têm envolvimento dos liderados, ele somente impõe as formas e os métodos a serem utilizados assim como ele define quem fará, o que deixa ele em um papel de dominador.

Complementando, para Ribeiro (2016), uma liderança autoritária se baseia no perfil de um chefe ,patrão que se dá bem apenas com aqueles de mesmo nível hierárquico , é pouco flexível, ele decide quais informações transmitir e toma decisões com base apenas em seus julgamentos, não é flexível com a jornada de trabalho nem mesmo com a forma como os membros da equipe se relacionam, tudo é centralizado na figura do líder.

2.1.2 Liderança do tipo tradicional

Conhecida como *laissez-faire*, essa liderança é contrária a autocrática, pois o líder não se impõe, deixando aos liderados o poder de decisão, também sem muita comunicação, o que pode atrapalhar, pois os mesmos ficam sem orientação para agir e isso acaba gerando desconforto entre os membros da equipe (CHIAVENATO,2015). Segundo o autor, este tipo de liderança é mais indicada para áreas de criação e inovação.

Já para o autor Ferreira (2008) descreve esse tipo de liderança como sendo aquele onde prevalecem as decisões da equipe e as individuais, apenas com acompanhamento do líder, que faz intervenções somente quando solicitado, deixando pontos como divisão das tarefas por conta dos membros da equipe.

Nessa mesma linha de pensamento Andrade (2017), considera que neste tipo de liderança a equipe é livre para fazer escolhas com participação mínima do líder, podendo a equipe escolher os meios para a realização das atividades e a divisão das mesmas entre os membros. Como afirma o autor, o líder não é um controlador.

2.1.3 Liderança do tipo democrática

De acordo com Chiavenato (2015), na liderança democrática existe um equilíbrio entre as duas formas anteriores liberal e autocrática, o que acaba por excluir as suas desvantagens, com mais comunicação e a possibilidade de debates onde líder e liderados buscam juntos o melhor caminho, gerando mais motivação e conseqüentemente envolvimento de ambas as partes.

Para o autor, Amaro (2015) nos traz que quanto mais o líder permitir que seus liderados, influenciem nas decisões, mais democrática será sua liderança, permitindo a participação de toda equipe nas tomadas de decisão.

Assim, a liderança democrática é a que tem mais a visão de uma equipe, sendo consultiva e adaptativa, permitindo sugestões e compartilhando conhecimentos e reforçando laços interpessoais entre a equipe, onde existe mais delegação (RIBEIRO, 2016).

Considerando os três tipos de liderança expostos, a liderança democrática, por afetar diretamente aqueles que de fato irão buscar os resultados operacionais, com base na visão e compreensão adquiridos da liderança sob a qual estiverem. Por isso, estudar o contexto das organizações, das equipes e seus membros é fundamental para escolha do estilo de liderança, pois existe a possibilidade de se permear por todos tipos, escolhendo a melhor e adequando-a a cada momento, situação e necessidade específica.

2.2 Líder

É preciso ser o "líder", Claro (2013) deixa evidente que com os avanços científicos tecnológicos e a velocidade com que novas informações surgem a cada dia, são variáveis que afetam o desempenho de uma equipe, e somente um líder extraordinário capaz de criar fortes laços com sua equipe consegue alcançar resultados acima da média.

De acordo com Jordão (2007), a prerrogativa para ser um bom líder não passa apenas por delegar tarefas, controlar, ordenar e até mesmo aplicar punições, mas sim aquele que consegue colaborar, motivar e orientar sua equipe gerando autoconhecimento, desenvolvimento de competências e novas habilidades. Na pessoa do líder está a chave para o alcance dos objetivos, ele é quem consegue motivar e influenciar as pessoas.

De acordo com Claro (2013,p.25) "O início do século 21 construiu uma identidade diferente para o papel do líder dando uma responsabilidade maior àqueles que têm coragem e estão trabalhando para quebrar barreiras e produzir mudanças essenciais que gerem resultados operacionais positivos. Essa responsabilidade assume diferentes graus de cobrança, que vão desde alguém que quer apenas orientar até aqueles que buscam desenvolver e transformar pessoas."

Para Jordão (2007), ser um líder vai além da função de administrar e ser responsável por recursos tecnológicos, materiais, físicos e financeiros, é preciso saber trabalhar com as pessoas buscando o que elas têm a oferecer de melhor. Uma pessoa pode ser nomeada chefe numa hierarquia, independentemente de possuir ou não as virtudes necessárias para ser um bom líder. Você pode ser um gerente com muitos anos de carreira e não conseguir ser o líder da equipe e pode ser o líder da equipe mesmo sem estar necessariamente em cargo de chefia.

Dentro dessa mesma linha de pensamento Ribeiro (2016) descreve as características que se esperam de alguém em um cargo de líder seja ele gerente, encarregado de setor ou supervisor, é que demonstre capacidade de conduzir a equipe a ele subordinada através de uma relação positiva a bons resultados e satisfação mútua.

2.3 Coaching , origens e conceitos

De acordo com Oliveira (2018) a metodologia coaching conseguiu ao longo do tempo se estabelecer de forma estruturada vindo a se consolidar a partir da década de 1930 e se tornar efetiva no início da década de 1980, como uma metodologia voltada a ajudar no desenvolvimento de habilidades e comportamentos profissionais e pessoais .

Segundo Carlos (2016) coach tem suas origens no esporte fazendo referência a treinador, instrutor e depois passou a ser usado para se referir às pessoas que preparam estudantes para exames até chegar a designação atual de profissionais responsáveis por direcionar e desenvolver pessoas

Em Sousa (2019) vamos encontrar o seguinte esclarecimento que o coaching não se define de forma tão fácil é preciso levar em conta a compreensão dos seus fundamentos e particularidades que o diferenciam de outras práticas. Onde podemos exemplificá-lo como uma relação entre o coach, aquele que oferece feedbacks, estímulos, traça os caminhos e estabelece as metas para orientação, desenvolvimento, crescimento e motivação do coachee, aquele que recebe todos esses estímulos para o seu desenvolvimento.

De acordo com Júnior (2018) coaching é uma ferramenta de longo prazo capaz de otimizar a produtividade do fator humano, atendendo a uma necessidade global das organizações com benefícios profissionais e pessoais aos envolvidos.

Sousa (2019), afirma que o uso da metodologia coaching não se baseia apenas nos ensinamentos e transmissão de conhecimentos, mas no estímulo ao desempenho psicológico do coachee, o que acaba sendo um ponto muito importante no processo. Para ele, a metodologia busca estimular a consciência e o empoderamento, aumentando o potencial e a responsabilidade dos membros de uma organização.

De acordo com as teorias citadas é possível perceber o quanto essa metodologia tem a função de ajudar as pessoas na busca de autoconhecimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades sejam elas profissionais ou pessoais em vários setores, nesta referida pesquisa abordamos a sua aplicação dentro das organizações e suas equipes de trabalho.

2.4 Liderança coaching

Coaching veio para ser a principal abordagem de liderança do XXI, nela o líder deixa de apenas cobrar e esperar resultado das pessoas e passa a desenvolvê-las através de um processo de construção e crescimento aconselhando, instruindo e direcionado às pessoas de modo a levá-las a fazer coisas que elas jamais imaginariam ser capazes, levando assim equipes a alcançarem seu melhor desempenho consequentemente a empresa (GOLDSMITH et al,2003).

Já para Dyer (2011), esse conceito não é tão novo na área da gestão, baseia-se em interromper determinada atividade ou trabalho no momento em que se identifique erros e obstáculos, gerando questionamentos e feedbacks que serão conduzidos através da pessoa do líder coach a fim de gerar aprendizado e o desenvolvimento de uma equipe.

Para Ken (2019) não importa a função ou posição da pessoa, um líder coach com o uso das suas metodologias é capaz de fazer com que uma equipe tenha mais iniciativa e tomada de decisão sendo assim mais objetiva no alcance de suas metas, visto que o mesmo irá trabalhar os pontos fortes, fracos e de desenvolvimento tudo isso através da análise do perfil de cada um membro da equipe.

Neste mundo extraordinário e cheio de possibilidades, é urgente ter outro tipo de líder: um líder coach, alguém que ousa ser e fazer diferente, que se importa verdadeiramente com seus liderados e que entende a importância de buscar no seu interior o melhor de si mesmo para extrair do próximo o melhor de cada um.(CLARO, M. 2013)

Para Arnaldo (2017) o que estabelece o grande objetivo de um processo de coaching é a sua capacidade de materializar mudanças (exteriores) a partir de transformação (interior) de pessoas o que gera os bons resultados. Tudo isso baseado na premissa de que o ser humano pode desenvolver sinapses neurais (conexão entre os neurônios) que são ligadas ao aprendizado criando a possibilidade dele desenvolver novas habilidades, comportamentos e emoções não criando potencial, mas sim liberando aquele já existente.

Na visão de Oliveira (2018, p.5) “O processo de coaching necessita, para a sua adequada aplicação, de otimizados níveis de feedback, de honestidade, de franqueza e de “boa vontade” dos envolvidos, visando uma comunicação eficiente, eficaz e efetiva.” Com esse pensamento, o autor

deixa claro que o líder deve sempre dar um retorno a sua equipe expondo e avaliando pontos positivos, negativos e de correção.

Dentro da mesma linha de pensamento Figueiredo (2001), existem atitudes que a metodologia coaching possa promover o desenvolvimento de uma equipe e seus membros sendo elas: o feedback através de conversas abertas, que o liderado ouça atento também a comunicação não verbal suporte a contrariedade, que o líder demonstre interesse através de apoio e motivação, que o líder demonstre empatia e simpatia mesmo sem concordar com tudo, que ele forneça orientações e conselhos específicos, que ele consiga ensinar através do exemplo e por fim consiga a reciprocidade da sua equipe a fim de um desenvolvimento profissional mútuo. E através de reuniões preparadas com agenda prévia, divida as responsabilidades da mesma com a equipe, mantenha discussões focadas, treinamentos específicos nas áreas de interesse, cuide da interação da equipe através de jogos e brincadeiras atividades sociais provendo descontração e celebre com seus liderados as conquistas destacando cada membro assim testemunhando as dificuldades e exaltando as superações.

Neste contexto, podemos entender que esse estilo de liderança veio para revolucionar, e incorporando técnicas do coaching ao antigo papel do líder que só delega e cobra, esperando atingir as metas necessárias já no modelo em estudo existe uma preocupação os seus liderados no que diz respeito ao seu aprendizado, crescimento, desenvolvimento, o nível de capacitação e entendimentos deles sobre os objetivos e a busca pelos melhores meios para instruí-los e guiá-los da melhor forma possível ao sucesso em equipe.

2.5 Trabalho em equipe

A medida que cresce a importância do trabalho em equipe, cresce também a importância do papel do líder, para Robbins (2005) um dos maiores desafios de um líder de equipe é se tornar eficaz, sabendo os momentos corretos para suas intervenções equilibrando momentos de autonomia dos membros da sua equipe com momentos de ajuda e apoio.

Do trabalho da equipe, depende o resultado operacional, com esse pensamento Dyer (2001) revela que o desempenho ruim gera preocupação ainda mais com as constantes mudanças nos cenários mercadológico e econômico, onde maior parte dos trabalhos desenvolvidos estão diretamente ligados a equipes, sejam elas de pesquisa, desenvolvimento, produção, vendas, marketing, alta administração ou departamentos. Para ele é preciso que as ideias se complementem para buscar o sucesso precisando que estas equipes sejam de alto desempenho devido a demandas de trabalhos mais complexos necessitando de mais habilidades e recursos.

Concordando com o ponto anterior onde o autor diz que as ideias devem se complementar, Housel (2013) enfatiza o esforço conjunto, como sendo essencial para a sobrevivência humana e seu desenvolvimento, necessita de cooperação, confiança, e objetivos comuns. Para ele cada pessoa possui talentos, forças, experiências e capacidades próprias que quando somadas a de outras pessoas, podem multiplicar seu potencial colaborando para otimização das tomadas de decisão, melhor aproveitamento do tempo, aumento da moral dos funcionários escolha de melhores métodos de trabalho, dentro de um contexto onde empresas que implementam equipes de trabalho enfrentam os desafios contemporâneos com mais sucesso. O autor ainda destaca entre esses desafios a globalização da indústria, competitividade cada vez maior ,mudança visão e a orientação que os clientes têm de produtos e das empresas, assim como a diversidade da mão de obra.

Dentro do exposto, fica claro que quando as pessoas unem seus esforços em prol de objetivos comuns os resultados podem ser potencializados devido a variedade de competências e a troca de ideias e experiências, favorecendo a criatividade. Tornando assim os resultados pretendidos mais fáceis de serem atingidos com várias cabeças pensando.

2.6 O elo liderança, motivação

conhecimento sobre a motivação é necessário para entender o que é capaz de impulsionar uma equipe na busca por seus resultados nesse sentido para Tadeucci (2011, p.20) “Motivação pode ser definida como um conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo” Ela ainda ressalta que o motivo está conectado a necessidade, e a pretensão de satisfazer leva o ser humano a buscar meios e formas para realizá-la reforçando que os desejos são individuais e há uma escolha de comportamentos adequados para alcance desses objetivos que depois serão colocados em prática e o resultado desse processo será uma recompensa ou não.

Como descrito por Chiavenato (2016, p.116) “a motivação é um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano.” Para ele, o motivo é tudo aquilo que leva uma pessoa a agir, estímulos que dão origem a comportamentos específicos e que podem variar de um indivíduo para outro. Segundo ele, as pessoas têm padrões de comportamento e valores sociais variados.

Já para, Tajra.,Santos (2014) a motivação surgiu a partir das necessidades individuais de cada pessoa estando ela ligada a uma intenção,desejos que acabam por refletir no seu cérebro pensamentos que irão gerar uma força interna que farão com que essa pessoa se esforce, trabalhe e dê sempre o seu

melhor a fim de realizar seus objetivos resultantes daqueles mesmos desejos e necessidades que a levaram a tomada de atitude.

De acordo com a perspectiva de Spector (2012, p.211) “as teorias da motivação no trabalho em geral se voltam às razões, além da aptidão, que levam algumas pessoas a apresentar um desempenho melhor no trabalho do que outras.” Ele nos mostra o quanto o comportamento do líder em relação às pessoas sob sua liderança será decisório de acordo com as situações vivenciadas dentro da sua equipe de trabalho.

Fica muito claro o quanto é importante ter pessoas motivadas em uma equipe de trabalho e o quanto é importante que o líder tenha essa visão, conduzindo seu trabalho da melhor forma para criar ambientes de trabalho onde as equipes e seus membros possam estar sempre motivados sempre atento aos aspectos que impactam para que isso não ocorra.

2.7 A liderança de uma equipe passa pela comunicação

Como afirma Chiavenato (2016, p.141) “as pessoas não vivem isoladas e nem são autossuficientes. Elas estão em constante relacionamento com outras pessoas e seus ambientes diversos através da comunicação”. Ele se refere a mesma como sendo capaz de gerar um conjunto de dados e informações capazes de direcionar pensamentos e atitudes mais assertivas.

Uma comunicação adequada e qualificada é essencial em qualquer grupo ou organização nesse sentido para Robbins (2005, p.250) "Uma ideia, por melhor que seja, é inútil se não for transmitida e compreendida pelos outros.” Nesse contexto, a autora destaca a importância que tem o entendimento das pessoas a respeito de algo que se deseja transmitir, qual é o objetivo.

A comunicação é essencial para uma boa liderança é a ferramenta básica para alcançar os objetivos. Para Tajra; Santos (2014), ao se comunicar o líder precisa ter a certeza de estar sendo entendido e saber que essa transmissão de informações se dá através de suas palavras, gestos, postura e imagens, isso é o que provoca o entendimento que por sua vez promove reações e mudanças.

Complementando a abordagem, Gil (2016) enfatiza que ela é essencial para aqueles que gerem pessoas e embora seja uma capacidade natural do ser humano é preciso atentar-se a diferença entre informar e comunicar, onde a primeira citada é abordada pela condição de dar uma informação um ato unilateral, já a segunda tem por objetivo tornar algo comum gerando a todos os mesmos entendimentos, reações e comportamentos.

Neste contexto entendemos o quanto a comunicação é importante dentro de uma organização ainda mais ligada diretamente ao papel dos líderes que tem a função de transmitir o que querem e que necessitam da compreensão e entendimento das suas equipes, a fim de que eles consigam

também argumentar sobre as tarefas propostas permitindo melhores análises e entendimento entre as partes no que diz respeito aos objetivos comuns.

3. METODOLOGIA

O objetivo motivador para realização da presente pesquisa foi o de conhecer os benefícios que um líder pode trazer com uso da metodologia coaching, em prol do desenvolvimento da sua equipe, seus membros e dos resultados almejados.

Diante de tal necessidade foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva, que segundo Sellitz et al. (1965), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos. Encaixando-se bem com o que foi proposto no objetivo de pesquisa.

Já a natureza dessa pesquisa será qualitativa que para Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significado múltiplos.

A coleta de dados para abordar o fenômeno de estudo, originou-se de fontes primárias. Usando como instrumento de coleta entrevista individual semiestruturada aplicada a profissionais de coaching escolhidos dentro do networking dos pesquisadores sendo eles:

O entrevistado 1: É um empreendedor que fez um processo de formação em coaching, atualmente trabalha no ramo de cosméticos e distribuição de soluções de beleza.

O entrevistado 2: É uma psicóloga e gerente de recursos humanos em uma empresa que atua nos ramos de metalurgia e mineração e que começou a sua carreira como estagiária no setor de RH da referida organização.

O entrevistado 3: É uma fisioterapeuta com formação pela PUC Minas – 2005 e atuou na área como profissional liberal, é Bacharel em Educação Física pela PUC Minas – 2019 que agrega conhecimento nos seus atendimentos de Fisioterapia e Coaching. E seu carro chefe é o próprio Coaching: *Master Coach* Febracis -2018.

O entrevistado 4: Empresário no setor de crédito financeiro e representante comercial de produtos para construção civil. Como *Coaching* atuou com palestras empresariais para funcionários

e gestores e sessões individuais. Aplica muito do conhecimento obtido com o *coaching*, dentro da sua vida pessoal, profissional e dentro das técnicas de vendas.

O entrevistado 5: É palestrante, sócio fundador e diretor, de uma empresa que presta Consultoria e Auditoria em gestão de pessoas, Atração e Seleção, Assessment, Treinamento e Desenvolvimento. Trabalho com empresas de pequeno a grande porte, na área de comércio varejista, serviços, indústria, hotelaria e outros e busco produzir soluções customizadas para desafios relacionados a pessoas para cada empresa.

As entrevistas semiestruturadas podem ser definidas como uma lista das informações que se deseja de cada entrevistado, mas a forma de perguntar (a estrutura da pergunta) e a ordem em que as questões são feitas irão variar de acordo com as características de cada entrevistado. Geralmente, as entrevistas semiestruturadas baseiam-se em um roteiro constituído de “[...] uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista”(LAVILLE & DIONE, 1999, P. 188), apoiadas no quadro teórico, nos objetivos e nas hipóteses da pesquisa. Durante a realização da entrevista é importante seguir algumas recomendações, tais como fazer boas perguntas e interpretar as respostas; ser um bom ouvinte, não deixando se enganar por ideologias e preconceitos, no sentido de buscar a “objetivação”(LAVILLE & DIONNE, 1999).

Todo processo de entrevista ocorreu com um prévio agendamento com os entrevistados e foi realizado através do Zoom Meetings plataforma de vídeo conferência que possui diversas funcionalidades, entre elas a possibilidade de gravação das mesmas, já o processo de análise será feito com base na análise do discurso do sujeito coletivo (DSC).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção iremos apresentar os resultados das entrevistas semiestruturadas aplicadas a 5 profissionais com formação em coaching, sendo 2 do sexo feminino e 3 do sexo masculino com idade média de 39,5 anos. As entrevistas foram realizadas entre os dias 13 de setembro a 5 de outubro do ano de 2021, com prévio agendamento, levando em conta a disponibilidade do dia e horário dos entrevistados, tendo duração média de 30 minutos. O questionário foi composto por 5 perguntas, sendo a primeira mais pessoal com objetivo de criar um primeiro contato, conhecer melhor o entrevistado e saber um pouco da sua experiência profissional, já as outras 6 mais específicas voltadas à busca de entendimentos que ajudem a responder ao objetivo da pesquisa. Nessa linha de pensamento, Gil (2019) define o questionário como uma forma de investigação onde o pesquisador

traduz os objetivos da pesquisa em questões específicas a fim de obter informações, conhecimentos e gerar dados.

Diante dos dados levantados e por se tratar de uma pesquisa do tipo qualitativa, utilizou-se a análise do discurso do sujeito coletivo (DSC), que segundo Castro (2019), trabalha com base na apresentação dos resultados obtidos com aplicação do questionário sob a forma de um ou vários discursos-síntese, que são escritos na primeira pessoa do singular, com a finalidade de expressar a opinião de uma coletividade, como se esta fosse a emissora de um discurso único através da análise de expressões chave do discurso individual a uma questão, construindo-se um discurso-síntese, que reflete o pensamento do grupo ou coletividade como se fosse um discurso individual.

Ideia central e discurso do sujeito coletivo 1 em resposta à pergunta: Defina, líder e quais devem ser seus principais atributos?

Em resposta a essa pergunta trouxemos a fala do **entrevistado 2**, que se relaciona muito com a fala dos demais: Um líder é uma pessoa que precisa ter competências para engajar as pessoas nos seus propósitos de trabalho. As palavras vão convencer mais o exemplo vai arrastar, todos nós temos isso de estar nos espelhando em alguém e automaticamente a liderança é isso, alguém que se prontifica a ser o exemplo, um direcionador, é um tipo de liderança que eu vejo. Complementado temos a fala do **entrevistado 3**: Acredito que é um conjunto de comportamentos, é ser aquele que tá junto, dá a mão, mostra o caminho. O líder tem que trabalhar junto, não só designar tarefas, saber escutar, buscar conhecer os pontos fortes e fracos da sua equipe.

Tal atribuição vai de encontro com a afirmação de Chiavenato (2003, p. 122) que define liderança como sendo um “processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos”.

Ideia central e discurso do sujeito coletivo 2 em resposta à pergunta: De acordo com a sua experiência qual a importância de uma equipe e o que você considera ser uma equipe de sucesso?

Em resposta a essa pergunta trouxemos a abordagem do **entrevistado 1**: Ninguém faz nada sozinho né, as equipes eu costumo dizer, que elas são de alta performance ou funcionalidade, quando nós conseguimos trazer os nossos diferenciais, as nossas habilidades a serviço desse time. Dentro do contexto da pergunta temos a fala relevante do **entrevistado 4**: Cara, equipe tem que ter unidade para ser equipe, onde todo mundo é maduro o suficiente para aceitar a liderança adequada no momento, onde todos sabem seus pontos fortes e fracos. Uma equipe de sucesso para mim é aquela que está satisfeita com o que está fazendo e como está fazendo, as pessoas certas nas funções certas, autoconhecimento. complementado **entrevistado 3**: Olha, uma equipe de sucesso é aquela sincronizada onde todos conhecem o *time* de cada um, onde todos são importantes e existe harmonia.

Uma equipe de alta performance é aquela em que a sinergia e cooperação estão presentes e que segundo Katzenbach e K.Smith (2001, p. 60) “Quando os grupos especificam claramente que tipo de trabalho, processo ou esforço esperam melhorar, assim como quem irá se beneficiar desse trabalho, eles fazem escolhas melhores. Eles compreendem melhor até que ponto são necessários bons desempenhos de produtos de trabalho coletivo ou individuais.

Ideia central e discurso do sujeito coletivo 3 em resposta à pergunta: Como você avalia a metodologia *coaching* aliada a liderança organizacional, qual seu diferencial?

Em resposta a essa pergunta o **entrevistado 1** disse: O *coaching* como eu falei pra vocês é uma ferramenta para desenvolvimento de competências. A essência do *coaching* é a liderança, é fazer com que o outro saia de um ponto e alcance outro por ele mesmo. O *coaching* é um treinamento, que traz a pessoa entendimentos de si próprio. Complementado o **entrevistado 4**: O líder cresce junto com a equipe e se desenvolvem juntos, ele pensa mais a frente. Ele vai ter seu foco primeiramente nas pessoas antes de se preocupar com números e resultados que são consequência do desempenho das pessoas.

Segundo Chiavenato (2002, p. 41) "*Coaching* é um tipo de relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho".

Ideia central e discurso do sujeito coletivo 4 em resposta à pergunta: Qual a importância da comunicação para que o líder *coach* consiga conciliar os objetivos organizacionais aos operacionais e motivar a sua equipe levando em conta os diferentes perfis de liderados?

Em resposta a essa pergunta o **entrevistado 5** nos trouxe que: Ao checar se o entendimento da pessoa está baseado nas minhas necessidades, entendendo que cada uma delas pode ter um entendimento. Complementado temos a fala do **entrevistado 2**: Uma comunicação assertiva é o primeiro passo para se atingir qualquer resultado. Conhecer o perfil de cada um, para então se comunicar da maneira que ela vai entender, a comunicação é importantíssima ela faz o *link* entre todas as etapas da execução de qualquer tarefa, por isso hoje é tão estudada.

A comunicação do líder será o ponto fundamental para o sucesso da equipe e alcance dos resultados. Nesse contexto para Chiavenato (2021), o líder precisa ser um bom codificador e também decodificador, assim conseguirá resolver melhor os problemas e tomar melhores decisões, atentando-se aos *feedbacks*, que vão evidenciar o sucesso da comunicação e conseqüentemente de todo seu trabalho.

Ideia central e discurso do sujeito coletivo 5 em resposta à pergunta: Quais os pontos mais relevantes a serem observados para melhoria do desempenho de uma equipe de trabalho e como

um líder coach pode usá-los, para que as atividades sejam desempenhadas de maneira mais assertiva e alcançar os melhores resultados operacionais?

Respondendo a essa pergunta, o **entrevistado 2** afirmou: Eu preciso analisar as habilidades dos membros da equipe e distribuir as tarefas escolhendo o melhor perfil para cada. Já o **entrevistado 5** disse: Eu como líder *coaching* posso buscar o desenvolvimento de competências comportamentais, emocionais e psicológicas dos membros da minha equipe, isso ajudará a maximizar os resultados. Sempre tendo uma programação e coerência assim eles sempre irão chegar aos objetivos dentro do esperado.

Observar e analisar o perfil, pontos fortes, pontos fracos e de desenvolvimento dos membros da sua equipe é o ponto mais relevante para um líder *coach*. Por isso Chiavenato (2021) destaca que o *coach* é mais que um líder, ele acaba se tornando um preparador, um treinador de certa forma um professor orientando e indicando direções, sempre impulsionando o crescimento e desenvolvimento dos membros da sua equipe, esse será o seu ponto forte na entrega dos melhores resultados.

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Quando iniciou-se o presente trabalho de pesquisa buscou-se, partindo do ponto de vista que a liderança é a peça fundamental para o alcance dos resultados nas organizações, descobrir dentro do tema: Quais os benefícios que uma liderança *coaching* pode trazer para uma equipe no alcance dos melhores resultados, pontos relevantes que pudessem gerar e agregar conhecimentos aos leitores da referida pesquisa dentro do assunto abordado.

O que norteou a pesquisa foi demonstrar com base nas entrevistas aos profissionais com formação em *coaching*, os benefícios que o processo de *coaching* através da figura do líder poderia trazer para melhorar o desempenho de uma equipe e consequentemente os resultados esperados nas organizações. Sendo assim, foi possível constatar, que o objetivo do trabalho foi atendido pois ficou claro com base na fala dos entrevistados, que o líder *coaching* busca conhecer melhor o perfil dos seus liderados e desenvolver neles autoconhecimento, competências e as motivações necessárias, fazendo da equipe uma unidade que conhece seus pontos fortes e fracos tudo isso com uso de uma comunicação adequada ao entendimento de todos, e sempre atento aos *feedbacks*, que recebe da equipe e aos que ele deve passar para ela, tornando assim o trabalho da equipe mais eficiente e assertivo o que resulta em melhor desempenho e alcance dos melhores resultados.

O primeiro objetivo específico da pesquisa era entender a metodologia *coaching* e sua aplicação, e ele foi atingido porque foi possível descobrir com base nos relatos dos entrevistados que

a mesma é uma metodologia de capacitação capaz de gerar crescimento pessoal e profissional sendo conduzida pelo *coach* que ajuda o *coachee* a atingir seus objetivos através do autoconhecimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento das suas capacidades.

Já o segundo objetivo específico era entender como a metodologia *coaching* se conectava com o papel do líder, onde obteve-se êxito em descobrir que ela se assemelha muito com a liderança pois ambas tem por objetivo conseguir com que as pessoas através de estímulos busquem alcançar objetivos específicos e atingir resultados esperados. Onde podemos exaltar a eficiência da metodologia *coaching* pelo foco no autoconhecimento e desenvolvimento de competências nas pessoas envolvidas já que elas trazem os resultados, o que nem sempre ocorre nas lideranças tradicionais.

O terceiro objetivo específico da pesquisa era avaliar como um líder *coaching* poderia trazer benefícios para o desenvolvimento e crescimento dos membros da equipe tanto individualmente como coletivamente na busca pelos melhores resultados operacionais. E foi possível avaliar que ele consegue fazer isso através da análise dos perfis dos membros da equipe tanto no coletivo como no individual, avaliando os pontos fortes, fracos e de desenvolvimento de competências de cada um dos membros da equipe podendo distribuir as tarefas de forma mais assertiva e obtendo maior eficiência.

Tudo isso através de uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, que usou como fonte de coleta de dados uma entrevista semiestruturada, realizada com a aplicação de um questionário a 5 profissionais com formação em coaching entre os dias 13 de setembro a 5 de outubro do ano de 2021.

Com base nas metodologias utilizadas na pesquisa podemos ressaltar que o trabalho poderia ter se aprofundado mais na bibliografia sobre a metodologia *coaching* suas origem história conceitos e principalmente suas aplicações que são muitas, ter entrevistado um número maior de profissionais. Mas devido ao tempo para realização e pelo trabalho, aborda especificamente a atuação do *coaching* aliado à liderança no que diz respeito a equipes de trabalho.

Recomenda-se àqueles que se interessaram sobre o tema *coaching* suas aplicações e benefícios, se aprofundar no tema e buscar outras biografias e autores, pois existem muitos conhecimentos acerca do tema que podem não ter sido abordados na presente pesquisa, que também podem ser interessantes e ensinar muito.

6. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações/ Idalberto Chiavenato - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão

CARLOS, G. A. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Estratégicos**, 2ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2016. 9788597009064. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009064/>. Acesso em: 08 May 2021

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. **Teoria geral da Administração: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. (VitalSource Bookshelf Online

RIBEIRO, A.D. L. **Teorias da administração**. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2016. 978-85-02-63539-5. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63539-5/>. Acesso em: 08 May 2021

S., B.T.; A., S.S. **Administração**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2012. 9788580550825. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550825/>. Acesso em: 09 May 2021

JORDÃO, S. **A arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado** / Sonia Jordão: ilustrações Denise Moura Santos/ Eduardo Barros. Contagem: Santa Clara, 2007.

ROBBINS ; **Tradução técnica Reynaldo Marcondes**. - 11. ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

ARNALDO, M. **Manual de Coaching - Guia Prático de Formação Profissional**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2017. 9788597010893. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010893/>. Acesso em: 16 May 2021

CLARO, M. **Os Segredos do Líder Coach**, 1ª edição. [Digite o Local da Editora]: Editora Trevisan, 2013. 9788599519516. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788599519516/>. Acesso em: 11 May 2021

TAJRA, S.F.; SANTOS, N.D. **Planejamento e Liderança : Conceitos, Estratégias e Comportamento Humano**. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2014. 9788536517926. Disponível em:

JÚNIOR, C.F. F. **Administração moderna**. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2018. 9788553131389. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131389/>. Acesso em: 13 May 2021

CARLOS, G. A. **Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Estratégicos**, 2ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2016. 9788597009064. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009064/>. Acesso em: 13 May 2021

KEN, B. **Liderança de Alto Nível: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2019. 9788582605240. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605240/>. Acesso em: 13 May 2021

S.A.C.A. A. **Coaching e carreira**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2019. 9788533500082. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500082/>. Acesso em: 15 May 2021

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. [Digite o Local da Editora]: Editora Manole, 2016. 9788520450611. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450611/>. Acesso em: 16 May 2021

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012
de, O.D.D.P. R. Coaching, Mentoring e Counseling, 3ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2018. 9788597017410. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017410/>. Acesso em: 16 May 2021

FIGUEIREDO, J. **Liderança: Uma Questão de Competência**. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2001. 9788502088306. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088306/>. Acesso em: 16 May 2021

TADEUCCI, M.S. R. **Motivação e liderança** – Curitiba : IESDE Brasil S.A. ,2011.

CINTRA, J. **Comportamento organizacional** / Josiane Cintra, Eloísa Dalbem – Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A.,2016

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral**. [Digite o Local da Editora]: Editora Manole, 2015. 9788520443149. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520443149/>. Acesso em: 26 May 2021

DRUMMOND, V. S. **Confiança e Liderança nas Organizações**. [Digite o Local da Editora]: Cengage Learning Brasil, 2012. 9788522109722. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522109722/>. Acesso em: 28 May 2021

FABOSSI, M. **O fator confiança**. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2019. 9788557173392. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788557173392/>. Acesso em: 28 May 2021

GOLDSMITH M, L. L, F. A. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Campus; 2003.

DYER, W. G. **Equipes que fazem a diferença** (team building) : estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2011. 9788502109810. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502109810/>. Acesso em: 29 May 2021

HOUZEL, D. J. Equipes: **Gerenciando para o sucesso**. [Digite o Local da Editora]: Cengage Learning Editores SA de CV, 2013. 9788522114580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114580/>. Acesso em: 29 May 2021

COSTA, R. M. R.; DA SILVA, T. F. **Coaching como ferramenta de liderança**. Revista FAROL, v. 7, n. 7, p. 73-90, 2018.

SANTOS, L. S. dos et al. **Coaching e liderança a partir da análise do comportamento: uma análise teórica**. 2019.

ROCKENBACH, G. F. **A importância do coaching como ferramenta de desenvolvimento da liderança**: caso de uma empresa voltada ao turismo. Gestão de pessoas-Unisul Virtual, 2018.

AMARU, M.A. C. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 3ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2015. 9788522495559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495559/>. Acesso em: 07 Jun 2021

RIBEIRO, A.D. L. **Teorias da administração**. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2016. 978-85-02-63539-5. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63539-5/>. Acesso em: 08 Jun 2021

FERREIRA, P.; MUNIZ, F. **A Influência do Estilo de Liderança Autocrático no Índice de Turnover**. 2008. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro. Brasil. Consultado a 24 de fevereiro de 2014, em: http://www.avm.edu.br/doc/pdf/monografias_publicadas.

ANDRADE, R. **Teoria Geral da Administração**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2017. 9788595153806. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595153806/>. Acesso em: 09 Jun 2021

ABRANTES, L. F. F. **Configurações de pontos na fronteira e no interior do espaço hiperbólico Real em \mathbb{H}^n** . 2010. 120 f. Dissertação (Mestrado em Matemática) — Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

ALVES, J. E. D. **Transição da fecundidade e relações de gênero no Brasil**. 1994. 298 f. Tese (Doutorado em Demografia) — Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1994.

BRASIL. Congresso. Senado. Resolução nº 17, de 1991. **Coleção de Leis da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, v. 183, p. 1156–1157, maio/junho. 1991.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009

DAMASCENO, A. C. MESQUITA, J. M. C. de. **Indicadores de usabilidade da biblioteca de uma instituição de ensino público federal**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS 188 UNIVERSITÁRIAS (SNBU), XVII., 2012, Gramado. **Anais...** Gramado: FAURGS, 2012. 189 Disponível em:

<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4QAW.pdf>. Acesso em: 17 out. 2012.

HIBBELER, R. C. Equilíbrio de um ponto material. In: HIBBELER, R. C. **Estática: mecânica para engenharia**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 68–95.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Sete campi do IFMG promovem a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia**. 2012. Disponível em:

<https://www.ifmg.edu.br/portal/index.php/todas-as-noticias-ultimas-noticia/2415-semanas-ifmg>. Acesso em: 17 out. 2012.

PAIVA, A. Trincheira musical: músico dá lições de cidadania em forma de samba para crianças e adolescentes. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, p. 2, 12 jan. 2002.

PINTEREST. Disponível em:

<https://i.pinimg.com/originals/07/bd/8e/07bd8e8447e299bf6b5c3932cbf76617.jpg>.

Acesso em 04 de maio de 19.

REZENDE, D. A.; GUAGLIARDI, J. A. Alinhamento, contribuições e relações da tecnologia da informação com planos e planejamentos municipais: survey em prefeituras brasileiras. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 454-467, jan. 2007.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-eh_hIcneDYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=equipe+de+alta+performance&ots=fpDFJF0erx&sig=k16lxZj91yHHL9AgnckxmcG_dqU#v=onepage&q&f=false)

[eh_hIcneDYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=equipe+de+alta+performance&ots=fpDFJF0erx&sig=](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-eh_hIcneDYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=equipe+de+alta+performance&ots=fpDFJF0erx&sig=k16lxZj91yHHL9AgnckxmcG_dqU#v=onepage&q&f=false)

[k16lxZj91yHHL9AgnckxmcG_dqU#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-eh_hIcneDYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=equipe+de+alta+performance&ots=fpDFJF0erx&sig=k16lxZj91yHHL9AgnckxmcG_dqU#v=onepage&q&f=false)