

COACH UM NOVO MODELO DE LIDERANÇA

Fabricia de Araújo Silva¹

Fernanda Fernandes Gurgel²

RESUMO

Este artigo retrata o desenvolvimento da liderança, no qual é o protagonista por uma participação positiva da equipe dentro de uma organização. Permeando pela evolução do histórico do trabalho, passando pelo conceito de características da liderança e finalizando com o mais novo e contemporâneo modelo, o líder coaching. O intuito desta pesquisa é retratar e expor a contribuição do coaching para o desenvolvimento da liderança, visando o bom desempenho do indivíduo na organização.

Palavras-Chave: Trabalho, liderança e coaching.

COACH A NEW LEADERSHIP MODEL

ABSTRACT

This article portrays the development of leadership, which is the protagonist for a positive participation of staff within an organization. Permeating the evolution of job history, through the concept of leadership characteristics and ending with the newest and contemporary style, the leader coaching. The purpose of this research is to portray and expose the coaching contribution to the development of leadership, seeking the good performance of the individual in the organization.

Keywords: Work, leadership and coaching.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Esta pesquisa tem um embasamento bibliográfico, permeando alguns conceitos importantes sobre a liderança, objetivando um desempenho satisfatório de

¹ Aluna do Curso de Pós-graduação em MBA Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). Email: fabriciaaraujo.psi@gmail.com

² Orientador do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN. Email: fernandafgurgel@hotmail.com

uma equipe nas empresas e/ou organizações. O embasamento bibliográfico teve como referencia material voltado para conceitos diferentes e evolução da liderança, o quanto esse personagem tem um papel fundamental para as empresas. Essa é uma temática contemporânea, na qual está em constante evolução no ambiente de trabalho, tendo como objetivo os bons efeitos que uma empresa pode obter de acordo como é conduzida a liderança. Enfatizando a qualidade de um bom trabalho permeando as atitudes de um líder. Tendo em vista a qualidade de um bom trabalho com resultado satisfatório, podendo assim, impactar o desempenho da equipe.

O cenário atual é considerado complexo, onde existem interdependência e diversidade no mercado de trabalho, fazendo com que surjam opiniões na tomada de decisão objetivando o direcionamento para resultados positivos. Resultados esses, partem de uma posição conhecida como Líder. O mesmo carrega uma responsabilidade de resultados positivos e contrapartida de saber lidar com as divergências de sua equipe, onde são os responsáveis pelo resultado da empresa.

O papel do líder pode ser diversas vezes mudado, tendo em vista que o foco maior será em sua equipe, buscando desenvolver positivamente seus liderados mantendo a motivação e a sinergia.

“A liderança é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25)

Deste modo, fica claro o papel de um líder nos resultados da equipe e no ambiente organizacional. Um dos modelos contemporâneos no qual está se inserindo nas organizações é o coach, se destacando por ser uma forma de aprendizado que ajuda o sujeito a se desenvolver, tanto na sua vida pessoal quanto profissional. O coaching é um procedimento que tem como intuito instigar a capacidade que cada sujeito possui, podendo assim, direcionar esse talento para o possível objetivo. Para Galwey (1996 apud KRAUSZ, 2007, p. 27), “coaching é liberar o potencial de uma pessoa para que ela maximize a própria performance. É mais ajudá-la a aprender do que ensiná-la”.

Um líder que visa resultados positivos na atualidade, é indispensável ter um olhar mais aprofundado no bem estar de seus funcionários, para que possa atingir um saldo satisfatório na organização. Tendo esse perfil a tendência será uma equipe motivada, satisfeita e unida.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Essa pesquisa tem como base uma análise bibliográfica, elencando o problema chave que é a implicação da liderança na organização e envolvendo visões diferenciadas. Como o método de coaching auxilia no desenvolvimento de líderes nos dias atuais?

1.3 OBJETIVO

Entender como o coaching pode contribuir no desenvolvimento da liderança, visando o bom desempenho do indivíduo na organização.

1.5 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Esta pesquisa é relevante para o desenvolvimento crescente de uma organização. Necessitando buscar periodicamente as melhorias visando os funcionários, sendo os responsáveis pelos resultados positivos quanto não satisfatórios. Quando trabalhamos diretamente com pessoas há uma necessidade de investimento contínuo para com os funcionários, uma organização que presa essa diferença no Mercado de Trabalho atual, tende a crescer e obter resultados positivos.

A partir do momento em que se tem um líder que visa o bem estar de sua equipe vai passar a existir uma motivação, definida como, ações dirigidas ao foco no desempenho no foco, na intensidade e nos resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Mercado de Trabalho atual está mais exigente quando se trata de profissionais, no qual tem como objetivo liderar equipe, pois o objetivo maior de uma organização são os bons resultados alcançados. A liderança na sociedade é algo complexo sendo contextualizada nos traços de personalidade, estilos e comportamentos.

Os empresários estão cada vez mais exigentes, no entanto, estão se conscientizando em profissionalizar, investir e capacitar seus funcionários para obter

o sucesso da empresa. Uma novidade que vem mudando muitas empresas, mostrando que todos os funcionários são capazes de atingir bons resultados, chama-se de Coaching. Processo que tem como objetivo desenvolver as competências comportamentais, psicológicas e emocionais, no intuito de alcançar os resultados impostos e planejados.

Essa é uma ferramenta eficaz que envolve o indivíduo desde sua vida pessoal até a profissional, podendo trazer determinação e satisfação nos resultados almejados e/ou conquistados. Segundo Fernandes e Alencar (2014), o termo coaching em décadas passadas era utilizado somente nos esportes, “em que a metodologia consistia em eliminar os bloqueios internos que impediam o atleta de realizar seu potencial máximo”. Migrando esse conceito para o ambiente organizacional, obteve um resultado de quebra de paradigma, demonstrando a eliminação de entraves que impossibilitava o alcance dos objetivos da empresa.

2.1 HISTÓRICO DO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O conceito trabalho vem desde a antiguidade estando atrelada há uma visão negativa, como um aparelho de tortura formado por três paus, tripalium que significa tortura, sofrimento e castigo. Os gregos mantinham uma visão que o trabalho manual era tarefa de escravo, para os mesmos as atividades eram divididas em intelectual e física. O intelectual se tinha uma visão nobre, já o manual era desumano e humilhante. Outros conceitos foram permeando conforme os séculos passavam. Na Renascença o homem passou de ser visto como um sujeito ativo, ainda foi mantido o trabalho manual, mas sem a visão de escravidão e humilhação, segundo Rossato (2001). O termo trabalho segundo Borges e Yamamoto (2004), teve origem do latim Tripalium, Trabacula que são associados à tortura. O conceito de Trabalho passou a ocupar um lugar privilegiado no espaço da reflexão teórica nos últimos séculos.

Conforme os mesmos autores, durante a Idade Média, no Século XV, o trabalho teve como destaque a mão de obra escrava nas civilizações antigas, sendo um dos principais focos dessa época, uma vez que à relação era tida de maneira servil. Destacando-se também que o trabalho era considerado uma categoria central onde os indivíduos deveriam tomar como foco principal em suas vidas, havendo um desenvolvimento de uma ideologia que enfatizava o trabalho perante essa época.

Segundo Adam Smith o século XVIII, foi marcado pela construção ideológica que enfatizava a importância do trabalho, a partir das reformulações econômicas, apoiando-se mais precisamente no protestantismo, que resultou em uma explosão radical da classe trabalhadora. Enfatizando nesse século, a história da resistência dos trabalhadores e o desenvolvimento das fontes com a transformação da natureza e com evolução das técnicas e das ciências sacralizando a produção (KURZ,1997).

No século XIX, deram-se os embates em torno da regulamentação da jornada de trabalho nas leis fabris, tendo como exemplo a luta do proletariado para impor limites. Para Heloani (1996), a reordenação do padrão tecnológico exposto na segunda revolução industrial, demarcou pelo conflito aberto entre capital e trabalho. Valendo salientar que nessa mesma época foi desvendando o iluminismo e a razão, sendo favorável ao incremento na forma de gerenciamento de trabalho, há empresas embarcando na elaboração de sustentação científica para a concepção e organização do trabalho.

Surgiram mudanças significativas produzindo lastros que sustentariam a Era Moderna, de acordo com Borges e Yamamoto (2004), dentre essas mudanças encontra-se a Revolução Agrícola, marcando o fim dos povos nômades e o início da sedentarização, com o surgimento das vilas e cidades, sobretudo, a implantação da sociedade patriarcal, facilitando a prática do comércio ao desenvolvimento de novas técnicas como a olaria (fabricação de peças de barro), a metalúrgica (fabricação de peças de metais). Relacionando-se todos os fatores mencionados anteriormente com a prática, tendo o aumento da população à diversificação das atividades produtivas.

Os mesmos autores citam que, o crescimento social resultou mudanças significativas decorrentes da Revolução Agrícola emergindo três modelos que se destacaram e marcaram a evolução do trabalho em meio social. O primeiro modelo no qual teve destaque nessa época foi o Taylorismo criado pelo norte-americano Frederick Winslow Taylor, no qual introduziu o conceito chamado da Administração Científica revolucionando todo o sistema produtivo no início do século XX, criando também a atual Teoria Geral da base de Administração. Resultando em um crescente consumo e demanda por produtos; exigências da mão de obra, melhores condições de trabalho, melhor remuneração, direitos trabalhistas, necessidade de racionalização da mão de obra e o fim do desperdício.

Segundo Neto Benedito (1991), o Taylorismo é assinalado como o controle do trabalho através do comando das decisões que são adotadas no curso do trabalho, sendo o mesmo considerado um movimento que se inicia na virada do século XX, onde teve sua importância na confirmação do processo de trabalho sob o capitalismo no nosso século. O operário taylorista sofria com o trabalho massificado, repetitivo e mal pago. Quanto maior a exploração, menor a remuneração e maior seria o lucro, que é o ganho do capital sobre o trabalho.

O segundo modelo é o Fordismo criado por Henry Ford, um engenheiro norte americano nascido na cidade de Springwells, tendo como característica principal desse sistema a produção em massa. “O Fordismo enquanto processo de trabalho organizado a partir de uma linha de montagem, deve ser entendido como desenvolvimento da proposta taylorista”, conforme cita Neto Benedito (1991, p. 35). Enquanto o Taylorismo procurava administrar a forma de execução de cada trabalho individual, o Fordismo realizava isso de forma coletiva, conforme relata Coriat (1976).

Ford implementou o sistema de produção em série, percebendo que era muito mais econômico e rápido lançar um modelo de automóvel padronizado, sendo essa fabricação passada por uma esteira de montagem em movimento aonde os operários iriam colocando as peças. Determinava-se uma função para cada operário, resultando que a montagem acontecia em apenas 1h30min, a produtividade em massa reduzia o custo da produção e por tanto a redução do preço da venda do automóvel. O mesmo também enfrentou um grande problema na contratação dos trabalhadores para sua produção em massa propondo um salário que ofertava o dobro com relação à concorrência, estipulando 5 dólares para cada jornada de trabalho de 8hs, enquanto a concorrência oferecia 2,5 dólares, conforme relata, Gounet (2002).

De acordo com o mesmo autor, características desse modelo não eram fazer muitas exigências aos trabalhadores, sendo assim eles teriam que demonstrar boas condutas, porém havia fiscalização de Ford, pois sua empresa criou um serviço social para controlar a situação nas casas dos operários. Os que não foram contratados iniciaram uma revolta onde a polícia teve participação solicitada por Ford, após esse episódio a indústria alcançou seu objetivo, solucionando a sua precarização com relação à mão de obra. Considerando assim, que a proposta

imposta por Ford teve dimensões extraordinárias conquistando o mercado de trabalho norte americano, conseqüentemente o mercado mundial.

O terceiro modelo é o Toyotismo, criado na fábrica da Toyota no Japão após a Segunda Guerra Mundial, elaborado por Taiichi Ohno, formado em Engenharia Mecânica na Escola Técnica de Nagoya. Segundo Andriola e Souza (2002), o Toyotismo, surgiu na década de 50, assinalando os problemas relacionados ao mercado doméstico limitado a fragilidade da economia que teve como consequência da Segunda Guerra Mundial tendo uma de suas características sua produção em massa.

O mesmo autor relata que esse modelo tornou possível a produção em massa de diversos produtos, obtendo como consequência, ritmo de trabalho crescente, produção de quantidades lucrativas de mercadorias e elevados graus de eficiência. No mesmo sistema, ao invés de o trabalhador participar unicamente com sua força de trabalho sempre repetitiva, ele obteve a chance de poder inovar dentro do processo de produção.

Devido à crise econômica de 1949, surgiu uma greve dos operários, fazendo com que a família Toyota não permanecesse mais na presidência da empresa, em compensação os funcionários aceitaram serem mais maleáveis na execução de suas tarefas e mais ativos na promoção dos interesses da empresa, introduzindo melhoramentos, em troca ganharam o direito ao emprego vitalício, com rendas crescentes conforme o tempo de empresa e os lucros obtidos (WOMACK, 1992).

A força de trabalho se modificou num custo fixo, e como os operários permaneceriam na empresa por um longo tempo, passou a ser preocupação do sistema para aproveitar as suas qualificações, conhecimentos e experiências, e não somente sua força física. Criou-se um sistema de empregos provisórios permitindo formas de administrar as possíveis rotatividades no mercado de consumo, para estes empregados não possuía segurança de permanência nas empresas (HARVEY, 1993).

Inicialmente, segundo Womack (1992), Ohno unificou grupos de trabalhadores em várias equipes, com um líder no lugar do supervisor, que além da organização dos trabalhos também contribuía, podendo haver uma substituição dos trabalhadores quando houvesse necessidade. Sendo assim, cada uma dessas equipes tinha a responsabilidade por um conjunto de etapas para a montagem de acordo com a linha de produção, desvendando o conceito das minifábricas. Em

seguida, outras funções foram estabelecidas por Ohno como, por exemplo, a limpeza do seu local do trabalho, a manutenção de pequenas máquinas e ferramentas, e até mesmo o controle de qualidade do que produziam.

De acordo com Gounet (2002), a partir das flexibilidades dos trabalhadores, denota-se que o trabalhador não é mais individualizado passando a realizar atividades em equipes. Dessa maneira surgiu o conceito de polivalência funcional que era caracterizado pela execução de diversas atividades por um mesmo funcionário. O trabalho em equipe traduziu o desempenho de um grupo de trabalhadores de diferentes atividades, permitindo aos mesmos uma visão mais ampla das funcionalidades executadas e, portanto, da sua participação no processo produtivo (MAROCHI, 2002).

2.2 LIDERANÇA

Se tratando de trabalho em equipe no qual foi ponto de partida para novas propostas de inovações no mercado de trabalho, o desenvolvimento da liderança foi o ponto de partida para o crescimento das organizações. Nas últimas décadas as empresas passaram a se conscientizar da importância de revisar o modelo tradicional de gestão, um dos fatores nesse cenário em transformação é a figura de um líder.

O líder não tem mais aquela posição de ficar no alto do pedestal centralizando todas as determinações. Não se restringe em exercer apenas funções tradicionais de planejar, organizar e comandar, coordenar e controlar.

Permeando pelo nascimento desse termo pode-se articular que na década de 1980, a liderança era determinada como um procedimento de influência que uma pessoa exerce sobre outra, ou sobre um grupo de pessoas. Podendo ter como foco fundamental o cargo ou o empregado, a produção ou os sujeitos, a ocupação ou os relacionamentos e isto demonstrava que esta “forma de liderança não era tão rígida, pois o líder pode inclinar-se mais para um lado do que para o outro”, segundo Carneiro (1986).

Na década de 1990, segundo Melo (1995), a liderança ainda era considerada um tema muito complexo e estudado, por se tratar de algo que se aciona com e entre as pessoas. As organizações começavam a cada vez ter um olhar mais delicado mais com os recursos humanos, pois perceberam que valorizando este

aspecto teriam mais lucro, e com isto a liderança foi reconhecida como um valioso instrumento. Com isso Mezomo (1992) cita que, a estrutura organizacional passou a ser transformada objetivando a busca de uma liderança efetiva, onde criatividade, empenho e talento passavam a ser características imprescindíveis, e neste cenário cautela e prudência excessivas não eram qualidades que as empresas buscavam em um líder, pois este necessita correr riscos.

Já na década de 2000, Ala (2003) reflete que, o que faz a liderança moderna mais concretizada é o fortalecimento do trabalho em grupo, e o líder é aquele que faz com que a equipe se desenvolva. É preciso e importante também dar a devida estima às competências de cada pessoa, pois cada um deve reconhecer o propósito e o significado do seu trabalho e procurar melhor desenvolver para executá-lo. O líder de agora deve fazer com que as pessoas ajam, deve ser o agente de mudança e transformar seguidores em líderes.

É perceptível a trajetória desse elemento, segundo Castro (2008), onde ele retrata que, em nossa atualidade espera-se de um líder com a competência de cultivar de desenvolver relações de qualidade com seus clientes, sejam internos ou externos, ser o guardião das culturas e dos valores da organização, estar atento às questões ambientais e entender que a liderança não se restringe só a sua área de trabalho, mas que ela se exerce em toda a organização.

O fator liderança adquire hoje uma grande importância dentro do contexto organizacional, pois empresas são formadas por grupos de pessoas que necessitam serem coordenadas para que as metas e os objetivos sejam alcançados. Cresce a cada dia a valorização por aqueles que usam com eficácia seus recursos pessoais para cumprir responsabilidades no ato de dirigir seus seguidores. Estes indivíduos são os líderes (BERGAMINI, 2010).

É de cargo de o líder avaliar o comportamento de cada colaborador, identificar seus pontos fortes e fracos para que seja possível motivar de acordo com a personalidade de cada um e, com isso alcançar uma alta produtividade. A motivação, hoje, é vista como um diferencial entre as organizações. É sabido que um colaborador motivado rende mais (MOTTA, 2009).

É importante destacar que a personalidade do líder também irá influenciar no comportamento dos funcionários. O autor Daft (2010, p. 650) afirma que “a personalidade de um indivíduo é o conjunto de características que fundamentam um padrão relativamente estável de comportamento em resposta às ideias, aos objetos

ou pessoas no ambiente”. Pode-se extrair, com base em tais constatações, que as interações entre líderes e liderados deve buscar sinergia para atingir metas e corresponder às expectativas da organização.

Existem doze tipos de líderes, segundo Piedade (2011): autocrático, democrático, liberal, situacional, facilitador, avaliador, conselheiro, participativo, coercivo, confiável, agregador e agressivo.

O líder autocrático caracteriza-se pela confiança na sua autoridade e acredita que os subordinados não terão nenhuma atitude, acaso não recebam ordens. Possui um perfil bastante controlador e dominador perante as situações. Nesse tipo de liderança, apenas a figura do líder fixa as diretrizes, ou seja, não existe nenhuma participação do grupo. Este líder irá determinar as técnicas que devem ser utilizadas para execução de uma tarefa, além de delimitar quem a executará.

O democrático aceita sugestões, opiniões. Este tipo de líder acredita que seu papel é apenas de dirigir estas opiniões para que os objetivos pré-determinados sejam atingidos. Nesse estilo de liderança, a responsabilidade é distribuída dentro de todo o grupo e não somente na figura do líder. Nesse estilo de liderança, as diretrizes são debatidas grupalmente. A divisão do trabalho fica a critério da equipe. E nesse contexto de liderança, o líder costuma assumir uma postura objetiva, procurando, em espírito, ser um membro normal do grupo. Minicucci (1995) afirma que esse tipo de liderança também pode ser chamado de “participativa”, aqui os membros trabalham em conjunto e dar-se importância ao crescimento e desenvolvimento de todos os membros do grupo, nenhum deles é de fato líder, pois a liderança está totalmente distribuída.

O líder liberal não impõe ordens, como também não estabelece objetivos, o que pode fazer com que haja uma falta de foco e entusiasmo na equipe. Nesse caso, existe uma participação mínima do líder, a designação de tarefas é totalmente decidida pelo grupo, tendo uma participação obsoleta da figura de liderança. Este líder apenas faz comentários quando lhes é solicitado (PIEADADE, 2011).

O situacional se adapta de acordo com a situação, varia de acordo com cada circunstância. Esse estilo de liderança envolve o líder, o liderado e as variáveis situacionais. Possui como crença o fator humano e o potencial individual de cada um. O líder situacional se molda as circunstâncias, tentando propagar ações positivas em prol dos resultados (PIEADADE, 2011).

O facilitador auxilia na execução das tarefas ele inspira, guia, e estimula o grupo, possui a função de servir os indivíduos para que possam desenvolver suas atividades da forma que mais lhe convier. Esse estilo de líder acredita no potencial e na capacidade de aprendizado dos subordinados (PIEDADE, 2011).

O líder avaliador deixa claros os critérios pelos quais os funcionários serão julgados, e acompanha o desempenho destes individualmente, julgando-os conforme sua performance (PIEDADE, 2011).

O conselheiro dá dicas para os colaboradores com base em seus progressos futuros, ajudam os funcionários a identificar quais as forças e fraquezas de cada um, após isso, o próximo passo é conduzir os indivíduos para que saibam lidar com suas características intrínsecas. Estes líderes tendem a encorajar os funcionários a fim de estabelecer objetivos de longo prazo, além de induzir-lhes ao alcance desses objetivos (PIEDADE, 2011). Para Minicucci (1995) este estilo de liderança também pode ser chamado de paternalista, o autor acrescenta que nesse estilo de liderança o líder é paternal, amável e cordial e é bastante comum ver esse estilo de líder dar conselhos, expressando opiniões e palavras significativas para seus subordinados.

O participativo dá chances para que os colaboradores contribuam na decisão que o líder irá tomar, integra toda a equipe, incentivando-a sempre. Fazendo se trabalhe junto vivenciando junto com ele (PIEDADE, 2011).

O líder coercivo faz exigências imediatas que devem ser obedecidas pelos funcionários. Esse estilo de liderança acaba não sendo eficazes, as pessoas perdem a liberdade de expressão dentro da organização (PIEDADE, 2011).

O confiável costuma movimentar o grupo tendo em vista uma direção estabelecida, ele encoraja o grupo. No geral, todos os subordinam que trabalham com esse tipo de líder sabem a importância e o porquê de exercerem tal tarefa, tendendo a influenciar na maximização do compromisso para realização dos objetivos da organização (PIEDADE, 2011).

O agregador cria laços duradouros com os colaboradores deixando evidente que as pessoas são a prioridade dentro da organização. Esse estilo de liderança gira em torno das pessoas. Mantendo os funcionários em um clima agradável e satisfeitos, além de dar liberdade para que os indivíduos realizem seu trabalho na forma que estes pensam ser a mais eficiente e eficaz (PIEDADE, 2011).

E por fim, o líder agressivo, é aquele que impõe padrões de desempenho que devem ser cumpridos apesar das limitações existentes, geralmente regido de

inflexibilidade com a equipe, substituindo aqueles indivíduos que não executaram a tarefa de forma eficiente e eficaz. Em geral, os subordinados possuem a impressão de que esse tipo de líder não confia neles (PIEDADE, 2011).

Vizioli e Calegari (2010) afirmam que independente do estilo, há algumas habilidades que são prioridades para se obter um bom desempenho, como a determinação, a pro-atividade, a autoconfiança, a inteligência e a intuição. Os autores afirmam que as organizações que possuem uma boa produtividade, acabam favorecendo muito seus funcionários, dando a eles a chance de crescimento e o direito de fala, possibilitando um crescimento da empresa e contribuindo até para a tomada de decisão dentro da organização.

Uma outra vertente da atualidade na qual existe uma diferença com relação ao conceito de gestor e líder. Nem todo gestor pode ser considerado um líder. Bergamini (2004) ressalta que um indivíduo não se torna líder pelo fato de possuir um conjunto de traços, mas sim quando possui um conjunto de características que sejam relevantes para seus seguidores. Contudo, sabe-se que as pessoas posicionadas nos cargos de chefia possuem a competência de liderança, mas, em muitos casos não fazem bom uso dessa atribuição e acabam conduzindo os subordinados de forma aleatória e desordenada.

Com essa vivência de modos diferentes de liderança, surge um novo modelo que tem como objetivo trabalhar os pontos de melhoria do sujeito, fazendo com que evolua e que possa crescer profissionalmente e pessoal, podendo chegar ao objetivo de bons resultados para a organização.

2.3 COACHING

A palavra coach, de acordo com pesquisas em artigos, revistas e sites, surgiu na Inglaterra em meados de 1500 significando aquele que conduz uma carruagem, ou seja, aquele que conduz pessoas de um lugar para o outro. Tempos mais tarde, ainda na Inglaterra, por volta de 1850, a palavra passou a ser utilizada por aquele que ajudava os estudantes a se preparar para os exames.

Nos anos 80 as empresas passaram a perceber tal metodologia através de programas de liderança, utilizando o conceito de coaching executivo. No mundo organizacional o coaching começou a fazer parte nessa mesma década, mas passou a ter uma divulgação bastante notória, pode-se dizer que, recentemente,

conforme afirma Krausz (2007 p. 24), “[...] Essa movimentação cresceu durante os anos 90 quando começaram a surgir programas de treinamento informais, algumas associações profissionais e, em algumas poucas universidades, disciplinas optativas abordando esse assunto”.

Araújo (1999, p. 27) afirma que “[...] coaching não é um processo novo. É tradicional nas relações pais e filhos, professores e alunos, entre colegas de escola e amigos – é tão natural que nem percebemos quando o desempenhamos”. Segundo Diniz (2005, p. 79):

No processo de *Coaching*, o *Coach* ajuda o *coachee* a encontrar a melhor maneira de se atingir um objetivo. O *Coaching* parte do pressuposto de que o *coachee* tem todos os recursos de que necessita para atingir seus objetivos. O *coach* apenas dá ao *coachee* a estrutura necessária para que ele possa se encontrar e crescer. O *Coach* tem as melhores perguntas, o *coachee* tem as melhores respostas [...].

Segundo Gallwey (1997 apud ARAÚJO, 1999, p. 25) “Coaching é uma relação de parceria que revela/liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. É ajudá-las a aprender ao invés de ensinar algo a elas”.

Tendo em vista diversas comparações do termo coaching, é importante esclarecer que não se configura de um aconselhamento nem tão pouco consultoria, nem treinamento e muito menos terapia. De acordo com Barbieri (2012, p. 58), “o Coaching está muito associado ao desenvolvimento de liderança”.

Conforme afirma Krausz (2007, p. 39), “distinguem-se duas grandes áreas do coaching: a que é considerada de iniciativa pessoal e refere-se a questões de foro íntimo; e a relacionada com a atividade profissional, como é o caso do coaching executivo e empresarial”. Colabora Barbieri (2012, p. 59) quando afirma que “o coaching não foca somente comportamento humano organizacional. “Ele busca alinhar as pessoas com os objetivos da organização, ambiente de negócios, tecnologia, processos de trabalho, produtos e serviços oferecidos”.

Podendo atuar em diversos setores, a essência do coaching se dá no desenvolvimento de competências podendo assim contribuir para uma tomada de decisão mais assertiva e coerente, podendo assim transformar o aprendizado em resultados satisfatórios, colaborando assim para uma mais perfeita tomada de decisão e logo um incentivo da criatividade.

No Brasil, o coaching executivo vem tomando uma proporção imensurável, pois as empresas vêm se preocupando em manter e possuir um diferencial competitivo, destacando-se capital humano, estimado por algumas organizações como o grande patrimônio organizacional. Para Krausz (2007, p. 25), “uma boa parte das empresas declara reconhecer a centralidade e a relevância do capital humano, a ponto de a frase “as pessoas são o nosso patrimônio mais importante” ter-se tornado um chavão”.

Nas organizações, o Coaching viabiliza: redefinição da organização, seu rumo, valores, visão de futuro, estratégia, cultura, valores e sistema de gestão; coordenação da administração de projetos; melhoria da gestão de conflitos institucionais; otimização da administração da empresa; desenvolvimento de equipes; auxílio na mudança organizacional. (BARBIERE, 2012, p. 59)

Essa técnica, popularizada na década de 90, recebeu adeptos no mundo todo. Atualmente é uma das soluções corporativas que mais cercam as empresas e os executivos (BERGLAS, 2002; DIEDRICH, 2001; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; JOHNSON, 2007). O resultado foi o estouro do coaching executivo, tanto do lado de quem investe e especialmente, do lado de quem vende o serviço (ECONOMIST, 2003). Para alguns, trata-se um “faroeste selvagem”: caótico, promissor, cheio de riscos, mas também cheios de oportunidades (SHERMAN; FREAS, 2004).

Outro fator que reforça a relevância do tema é que a literatura prática do coaching executivo está à frente da pesquisa acadêmica sobre o tema o que demonstra que o estudo acadêmico sobre o coaching executivo ainda está na sua primeira infância quando comparado com outros temas como, por exemplo, mentoring e feedback 360° (JOHNSON, 2007; JOO, 2005; KILBURG, 2004; KOMBARAKARAN, 2008; ORENSTEIN, 2002).

Segundo Bacon e Spear (2003), o coaching surgiu com uma proposta de intervenção diferenciada, com o intuito de melhorar o desenvolvimento dos executivos nas organizações. Mas não há uma certeza exata se o que é proposto é executado de fato, mas tudo desenvolve dada a falta de evidências empíricas. Academicamente a pesquisa sobre essa temática está atrás da literatura prática, existem estudos que analisam os métodos quantitativos e qualitativos. Estudos estes, fundam possibilidades e potencialidades, que usará processos de mudanças

de comportamentos sob condições que gerara maior evidencia na organização, de acordo com Feldman e Lakau (2005).

Segundo Kilburg (1996), o coaching executivo é uma relação de ajuda entre um executivo (coachee) e um coach externo (consultor) sendo que esse último lança mão de técnicas e metodologias comportamentais para ajudar o executivo. Há um objetivo nessa relação: contribuir para que o coachee alcance metas previamente identificadas por ambos, visando melhoria de desempenho, maior satisfação pessoal e, como desdobramento, melhorias nos resultados organizacionais.

Em termos de desenvolvimento de pessoas, o coaching executivo se tornou um método contundente e legitimado da estratégia de desenvolvimento e prática das organizações, apesar dos embasamentos de tal indústria ainda estar sofrendo mudanças (COUTU; KAUFFMAN, 2009).

Em contra partida com o surgimento do coaching acarretou a vivenciar mutações com esse processo relacionando o aprendizado e o trabalho. Podendo assim exemplificar que, alguns termos utilizados na engenharia e finanças passaram a ser supridos por definições do vocabulário mais social e humanizado.

Assim, a “empresa eficiente” se tornou a “organização que aprende”. As mudanças na linguagem começaram a acompanhar as mudanças no ambiente corporativo (LYONS, 2003).

Importante ressaltar que a cada ano que passa essa metodologia vai expandindo e trazendo resultados que as organizações vem obtendo sucesso com base nas lideranças, qual, são o ponto chave dos resultados satisfatórios. De acordo com Gallwey (2010, p. 1), “o Coaching é uma relação de parceria que revela/liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. É ajudá-las a aprender ao invés de ensinar algo a elas”.

Para o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC),

Coaching é um processo que utiliza técnicas, ferramentas e recursos de diversas ciências. Algumas pessoas dizem que Coaching é ciência, mas na realidade é um cocktail, um mix de recursos e técnicas que funcionam em ciências do comportamento (psicologia, sociologia, neurociências) e de ferramentas da administração de empresas, esportes, gestão de recursos humanos, planejamento estratégico e outros. É um processo que produz mudanças positivas e duradouras. Conduzido de maneira confidencial, individualmente ou em grupo, o Coaching é uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de aumento da autoconfiança, de quebrar barreiras de limitação, para que as pessoas possam conhecer e atingir seu potencial máximo e alcançar suas metas.

É relevante afirmar que a influencia da liderança sobre o comportamento das pessoas está atrelada positivamente. Conforme cita Chiavenato (2002), seja de forma positiva ou não, uma vez que os líderes influenciam as pessoas utilizando-se de sua capacidade, este podendo ser o poder legítimo, obtido com o exercício de um cargo, o poder de referência, em função das qualidades e do carisma do líder ou ainda o poder do saber, exercido pelos conhecimentos que o líder possui. Logo, este estudo trará contribuição sobre o contexto relacionado ao processo coaching, trazendo informações que possam auxiliar na compreensão e expansão do conhecimento sobre o tema.

Downey (2010) destaca que, o coaching é um estilo de liderança contemporânea, por mais que possua elementos meramente técnicos, no entanto, é muito mais do que uma técnica, pois nesse processo o coaching se inicia com subsídios críticos do trabalho do gerente. O coaching ajuda a pessoa a alcançar determinados objetivos fixados, utilizando os seus próprios recursos e habilidades da forma mais eficaz (ARAUJO, 2006).

Griffin (2007) destaca que a:

Liderança uma ação quanto uma qualidade, pois como ação, a liderança é tida como a influência sem imposições para moldar os objetivos do grupo ou da empresa, motivar o comportamento para a realização desses objetivos e ajudar a definir a cultura do grupo. Já como atributo, liderança é um conjunto de características esperadas daqueles que são tidos como líderes, portanto, são líderes os indivíduos que conseguem influenciar o comportamento de outras pessoas sem usar de força ou, muitas vezes, são simplesmente aqueles que as pessoas aceitem que as liderem.

No contexto de liderança, Robbins (2005) elenca um componente essencial para a sua eficácia: a inteligência emocional, que se refere à aptidão do indivíduo de identificar e administrar referências e informações emocionais. Com isso, a inteligência emocional tem demonstrado estar positivamente pautada ao desempenho no trabalho em todos os níveis, mas parece ser mais relevante nas funções que demandam alto grau de interação social, sendo que, evidentemente, é isto o que constitui a liderança. Os grandes líderes demonstram e desenvolvem sua inteligência emocional através de cinco dimensões: autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais.

Visto que o assunto em contexto encontra-se em constante evolução, Goldsmith, Lyons e Freas (2003), retratam que o modelo coaching impõe uma nova

atuação de liderança, fazendo com que possa ser desenvolvido o potencial da liderança nos gestores, visto que através do coach pode-se ter uma direção estratégica e na prática numa visão onde todos estão envolvidos com um único objetivo, o desenvolvimento.

Diferentes autores trazem ideias para o crescimento de um líder tendo em vista atitudes úteis. Goldsmith, Lyons e Freas (2003) “propõem que o líder atue como coach, o que proporciona um crescimento conjunto do líder e da equipe ao mesmo tempo”. Araújo (2006) destaca que “poucas pessoas sabem, mas o coach também pode ser traduzido como charrete, definição esta que explica melhor seu papel nas empresas, tendo em vista que a charrete precisa de um animal para guiá-la e que o animal se deixe orientar, relação esta que pode-se fazer entre coach e coachee”.

Um coach é um indivíduo que possibilita aos outros alcançarem objetivos coletivos e, através de uma variada gama de atividades, busca fomentar a realização individual e a da equipe. Os coaches adoram a realização obtida por intermédio dos outros e atuam numa série de papéis diferentes, como mentores, protetores, aconselhadores, entre outros (GOLDSMITH, LYONS; FREAS, 2003, p. 87).

Já o coachee é a pessoa que deseja e participa do processo de coaching e assume os compromissos firmados para que as metas sejam atingidas, ou seja, o “cliente”. Neste interim, a mais importante tarefa de todo coach é ser um bom ouvinte, pelo motivo evidente de que existe um vazio a ser preenchido entre a realidade mantida pelo cliente e aquilo que ouve-se através dos nossos inevitáveis filtros, em contrapartida, precisa-se modelar a responsabilidade de escutar e aprender o que realmente está se passando com os clientes, de modo que estes aportem mais sabedoria para os seus próprios relacionamentos (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003). Sendo assim, Araújo (2006) destaca que a técnica central do coaching é criar um ambiente onde o cliente possa alterar os significados que ele e os outros atribuem aos fatos, por isso, os coaches conduzem processos que incentivam as pessoas a perceberem mais opções da visão da realidade e descobrirem, então, quais as maneiras de enxergar as coisas que o levarão a uma vida mais feliz e produtiva.

Segundo Castro (2008), o líder no papel do coach deve partir da missão central com o objetivo de fazer com que o coachee descubra e aprenda como

desenvolver melhor o seu papel. Essa prática do coaching pela liderança tende a ser um destaque nas organizações que possui uma prática de estímulo e aprendizado, na qual a responsabilidade pelo desenvolvimento é do indivíduo, tendo o setor responsável de desenvolvimento de pessoas, através de programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Ainda de acordo com o autor, o coaching deve ser um processo formalizado, determinado, com metodologia, contendo etapas definidas e reconhecidas por ambos, com início, meio e fim. O Coaching deve ser feito em um ambiente maduro, no qual o líder e o liderado possam realizar esse procedimento de diálogos.

O líder em papel de coach, deve considerar que um processo que irá contribuir para que as pessoas se transformem, reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores, crenças e aprofundem sua aprendizagem. Ao facilitar esse processo, ele acelera o desenvolvimento dos liderados, que passam por incorporar novas habilidades e competências, ampliam sua prontidão para agir de forma coerente e eficaz, percebendo o resultado de suas ações. Podendo deixar claro que o processo se desenvolve numa forma de provocação construtiva, de desafio e estímulo para o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos.

Uma definição clara que oferece suporte ao gestor, ou líder, a entender seu papel como líder-coach é apresentado pela Federação Internacional de Coaching, a International Coaching Federation (ICF):

Coaching é uma parceria continuada que estimula e apoia o cliente a produzir resultados gratificantes em sua vida pessoal e profissional. Por meio do processo de coaching, o cliente expande e aprofunda a sua capacidade de aprender, aperfeiçoar seu desempenho e eleva sua qualidade de vida.

De acordo com que foi pesquisado fica claro o quanto esse novo modelo poderá fazer o diferencial nas organizações, pois está atrelado o desenvolvimento do líder juntamente com a capacidade de se fazer responsável pelo crescimento da organização na qual está responsável.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo conhecer através do processo do coach, como vem evoluindo a liderança no mercado de trabalho. A investigação

partiu da análise de artigos, livros, matérias e sites tendo como base o surgimento dessa nova visão denominada como líder coach. No entanto, antes de desenvolver essa pesquisa achei pertinente fazer um levantamento com relação ao histórico do desenvolvimento do trabalho, da liderança e do coach, no qual foi o ponto chave para fundamentar o conteúdo dessa pesquisa.

No desenvolver da pesquisa tomei como ponto de partida a visão do desenvolvimento do trabalho, partindo de alguns conceitos, para poder entender o quanto a evolução foi peça fundamental para os dias atuais. Sendo algo extremamente necessário para que o indivíduo consiga entrar e crescer profissionalmente no mercado de trabalho.

O segundo ponto foi à evolução profissional do papel da liderança, no qual pude obter um resultado bastante expressivo. Percorri pelo histórico, entendo como se deu a evolução da liderança e o quanto se tornou importante para o desenvolvimento de uma equipe. Explanando alguns diferentes tipos de liderança ficou claro que, independente do tipo da liderança é importante se ter bom desempenho, determinação, pro-atividade, autoconfiança e inteligência. Para que se possa obter bons resultados dentro de uma organização. por outro lado deixando os funcionários a vontade para expor novas ideias na tomada de decisão na organização.

Outro ponto a ressaltar é o coaching pude constatar que tem um papel fundamental no qual busca alinhar pessoas com os objetivos da organização. Podendo se dar no desenvolvimento de competências, contribuindo numa tomada de decisão mais assertiva. Sendo vista como um estilo de liderança contemporânea, buscando objetivos coletivos através das atividades impostas.

Pensando nisso, posso concluir que O coaching é uma alternativa de solução de grande mudança em curso no mundo das empresas que tem como ênfase: organizações complexas, com pessoas simples vão dando lugar a organização simples, com pessoas complexas e capazes de apostar no seu próprio desenvolvimento, com o apoio da organização onde trabalham. Podendo ressaltar que, a relação entre o coach e o coachee envolve respeito mútuo, transparência e compromisso com os resultados estabelecidos. Podendo-se dizer que é uma relação de ganha-ganha, mantendo uma aliança com foco profissional que se o auto beneficia e beneficiará a organização. Ciente que cada parte saberá qual o seu papel fundamental e aonde quer chegar.

Deixando claro que, quanto maior será o envolvimento e desenvolvimento de ambas as partes, maior será o nível de comprometimento no processo de coaching consequentemente há maior probabilidade de sucesso garantido.

REFERÊNCIAS

ALA, Fávero N. Simões. O desafio da liderança para o enfermeiro. **Rev Latino-am Enfermagem**, v.11, n. 5, p. 567-73, 2003.

ANDRIOLA, Ítalo Roberto Fernandes, SOUZA, Washigton José. **Fordismo Intensificado: a face rígida da produção flexível**. João Pessoa: Idéia 2002.

ARAUJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Gente, 1999.

ARAUJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BACON, R. B.; SPEAR, K. I. **Adaptive Coaching: the art and practice of a client-centered approach to performance improvement**. Palo Alto, CA: Davies-Black, 2003.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada a administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGLAS, S. The very real dangers of Executive Coaching. **Harvard Business Review**. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, 2002.

BORGES, Livia de Oliveira, YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. O mundo do Trabalho. In: ZANELLI, Jose Carlos, ANDRADE, Jairo Eduardo, BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CARNEIRO, A. Interrelação dos papéis de chefe, educador e líder, desempenhados pelo enfermeiro. **Rev Baiana Enferm**, v.2, n. 2, p. 58-73, 1986.

CASTRO, Alfredo. **Liderança e Motivação**. São Paulo: ABTD, 2008.

CHIAVENATO, I. **Construção de talentos: coaching e mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CORIAT, Benjamin. **Ciência, técnica y capital**, Madri: H. Blume, 1976.

COUTU, D.; KAUFFMAN, C. What Can Coaches Do for You?. **Harvard Business Review**. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, 2009.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DIEDRICH, R. An interactive approach to executive coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p.61-66, 1996.

DINIZ, Arthur. **Líder do Futuro: a transformação em líder coach**. São Paulo: Crescimentum, 2005.

DOWNEY, M. **Coaching eficaz**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ECONOMIST. Corporate Therapy. **The Economist printed edition**, nov., 2003.

FELDMAN, D. C.; LANKAU, M. J, Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. **Journal of Management**, v. 31, p.829-848, 2005.

FERNANDES, Raffaella Maria Dias; ALENCAR, Luís Carlos Queiroz de. **Coaching ou uma releitura das teorias administrativas: teoria das relações humanas e teorias da motivação**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Curso de Bacharelado em Administração. Faculdade Cearense. Fortaleza, 2014.

GALLWEY, Timothy. **Coaching**. Disponível em:
<<http://www.conhereagir.com.br/coaching.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 2002.

GRIFFIN, R. W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática, 2007.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1993.

HELOANI, José Roberto. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. **Saiba tudo sobre Coaching, Perguntas e respostas do mundo do coaching**. Disponível em: <www.ibccoaching.com.br>. Acesso em: 25 abr. 2015.

JOHNSON, L. K. **Getting more from Executive Coaching**. Harvard Management Update, v. 12, n.1, p. 3-6. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, 2007.

JOO, B. K. B. Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. **Human Resource Development Review**, v.4, n.4, p. 462-488, 2005.

KAMPA-KOKESCH, S.; ANDERSON, M. Z. Executive coaching: a comprehensive review of the literature. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 53, n. 4, p.205-228, 2001.

KILBURG, R. Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p.134-144, 1996.

KILBURG, R. When shadows fall: using psychodynamic approaches in executive coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**,v.56, n.4, p.246-268, 2004.

KOMBARAKARAN, F. A.; BAKER, M. N.; YANG, J. A.; FERNANDES, P. B. Executive coaching: it works!. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v.60, n.1, p.78-90, 2008.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

KURZ, Robert. A origem destrutiva do capitalismo: modernidade econômica encontra suas origens no armamentismo militar. **Folha de São Paulo**. 30.3.1997, p.3 c. 5.

LYONS, L. S. O coaching no cerne da estratégia. In: GOLDSMITH, M. et al. (org.) **Coaching**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. p. 41-58.

MAROCHI, M. L. G. Considerações sobre modelos de produção e psicologia do trabalho. **Revista FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 15-28, jan./abr., 2002.

MELO, M. R. A. C. et al. Opinião da equipe de enfermagem em relação à liderança exercida pela enfermeira. **O mundo da saúde**, v. 19, n. 10, p. 333-339, 1995.

MEZOMO, J. C. Estratégias para uma liderança efetiva. **Hospital-Adm. e Saúde**, v. 16, n. 3, p. 100-104. São Paulo, 1992.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAIS NETO, Benedito Rodrigo de. Marx, Taylor, Ford: **As forças produtivas em discussão**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ORENSTEIN, R. L. Executive coaching: it's not just about the executive. **Journal of Applied Behavioral Science**, v.38; pp.355-374, 2002.

PIEIDADE, A. G. S. **A influência da liderança no desempenho de atendentes em contact centers: o caso contaxs/a**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2011.

ROBBINS, P. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.

ROSSATO, Ermelio. **As transformações no mundo do trabalho**. Rio Grande do Sul: [sn.], 2001.

SHERMAN, S; FREAS, A. The wild west of executive coaching. **Harvard Business Review**. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. Transformando potencial em resultados desde 1999. Disponível em: <www.sbcoaching.com.br>. acesso em: 24 jun. 2015.

VIZIOLI, M.; CALEGARI, M. da. L. **Liderança: a força do temperamento**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

WOMACK, James P., JONES, Daniel T. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus 1992.