

O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA POR MEIO DO ESTILO COACHING NA GESTÃO DE EQUIPES

Kátia de Araújo¹
Marcos Aurélio de Araújo Ferreira²

Resumo

Esta pesquisa tem como um dos objetivos principais apresentar o estilo *coaching* de liderança, gestão, etc., bem como os demais estilos utilizados pelos técnicos de basquete, filiados a Federação Paulista. Em decorrência desta investigação, procurou-se verificar a possibilidade de aproveitamento do *coaching* enquanto estilo principal, tendo em vista que o *coaching* não é uma simples técnica a ser transmitida e aplicada em determinada circunstância prescrita, e sim um modo de liderar, lidar com pessoas, pensar e ser. O *coaching* é a capacidade essencial de liderança em equipe, onde o líder e o liderado formam uma parceria para identificar e alcançar as metas, com foco em contribuir para a melhoria do desempenho pessoal e profissional do liderando. Portanto, a liderança *coaching* é outro objetivo de estudo e apresenta-se como uma pesquisa de natureza exploratória e quantitativa, com finalidade descritiva. Utilizou-se de questionário, considerando a percepção e a opinião dos próprios técnicos acerca dos seus estilos de liderança. O grupo estudado foi composto por 21 técnicos que responderam ao questionário voluntariamente por e-mail. Foi verificado que existe preponderância no estilo *coaching* entre os técnicos de basquete, o que confirma a pesquisa apresentada neste trabalho. É possível observar, ainda, que o “anti-estilo” *laissez faire* é o de menor frequência entre os respondentes. Isso se deve ao fato de que no anti-estilo *laissez-faire*, não há liderança, onde o líder evita assumir responsabilidade, tomar posição e resolver problemas.

Palavras-chave: Basquete, *coaching*, liderança, estilos de liderança.

Abstract

This inquiry has as main objective to introduce the coaching as a style of management, as well as the different leadership styles put in place by the Federação Paulista affiliated basketball instructors. As a result of this investigation, the possibility of use of the coaching while principal style where checked, since the coaching is not a single technical tool being transmitted and applied in specific and prescribed circumstances, but it is a way of managing, of dealing with persons, of thinking and of being. Coaching is the

¹ Pós-graduada em Administração Anhembi-Morumbi. Formada em Educação Física e-mail: katiabasquete@hotmail.com

² Mestre em Administração FEA USP. Professor e Consultor da FIA. E-mail: maaferreira@usp.br

essential capacity of leadership in a team, where the leader and the team form a partnership to identify and to reach the goals, with focus in contributing to the improvement of the personal and professional performance of the team members. So, the leadership through coaching is the objective of this study and it is presented as an inquiry of exploratory and quantitative nature, with a descriptive objective. The data was collected by the use of questionnaire, considering the perception and the opinion of the instructors themselves about the styles of their leadership. The studied group was composed by 21 instructors who answered the questionnaire voluntarily by e-mail. The results indicate that there is preponderance of the style coaching in the basketball technicians.

Key-words: Basket. Coaching. Leadership. Leadership Stile.

Introdução

As equipes de basquete são formadas por um grupo de pessoas que precisam ser coordenadas em seus esforços individuais, para que as metas e os objetivos comuns sejam alcançados, dentro desses esforços os técnicos de basquete coordenam, organizam e dirigem os esforços de seus atletas.

Os técnicos decididos a vencer a qualquer custo podem, por exemplo, adotar ideologias de liderança utilizando de poderes centralizados, que reflete um estilo autocrático ou adotando estilos que facilitem a participação coletiva nas decisões, que reflitam um estilo democrático. Não se posicionar ou não exercer a liderança são características do estilo *laissez faire*. Por outro lado, focar no desenvolvimento pessoal e profissional, tendo o resultado como consequência, são características do estilo *coaching*. Esses estilos de liderança serão abordados neste trabalho, tendo como foco o estilo *coaching*, objetivo desta pesquisa.

O *coaching* não é uma simples técnica a ser transmitida e aplicada em determinada circunstância prescrita, é um modo de gerenciar, lidar com pessoas, pensar e ser, é a capacidade essencial de liderança em equipe (WITHMORE, 2006). De acordo com Wolk (2008), o *coaching* é um novo estilo, onde o líder não apenas expande as habilidades e competências, mas também motiva, potencializa e enriquece o trabalho em equipe. Sendo assim, este trabalho de pesquisa foi conduzido, com o objetivo de verificar os estilos de

liderança mais evidenciados nos técnicos de basquete que disputam campeonato Paulista e Estadual e verificar se o estilo *coaching* é utilizado pelos técnicos de basquete.

Com intuito de organizar o estudo sobre os estilos de liderança e em especial o estilo *coaching* dos técnicos de basquete filiados a federação paulista, optamos, por dividir o estudo em partes. O referencial teórico será discutido no primeiro capítulo, subdivido em quatro seções: a primeira discute os pontos conceituais sobre grupo, equipe e time; a segunda, a diferença entre técnico, líder e time; a terceira, os estilos de liderança, que variam entre autocrático, democrático, transacional, *laissez faire*, transformacional e *coaching*; e na quarta, os estágios de aprendizagem. No segundo capítulo, que aborda a metodologia de pesquisa, se encontram as seguintes seções: método e tipo de pesquisa; amostra de pesquisa e população; procedimentos da pesquisa; técnica de coletas de dados; análise de dados e discussão dos resultados. No último Capítulo, é abordado as conclusões finais, juntamente com a contribuição da pesquisa, limitações deste trabalho e sugestões para futuros estudos.

Grupo, equipe e time

Para definir o trabalho em conjunto e compreender as diferenças entre gestor, líder e estilos de liderança, é necessário abordar pontos conceituais sobre grupo, equipe e time (CASADO, 2002).

Os times são compostos de pessoas que trazem para o ambiente esportivo suas motivações individuais e habilidades diversas, que necessitam das relações interpessoais para produzir e gerar resultados, ou seja, no início de temporada os clubes são formados por um grupo de atletas que compartilham o gosto pela modalidade, partilham informações e responsabilidades, com intenções individuais.

Para Casado (2002), um grupo consegue se transformar em uma equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de funcionar, quando compartilham responsabilidades e objetivos comuns, e a partir dos objetivos individuais, constrói um ou mais objetivos que atendam os anseios de todos os seus integrantes.

Jackson (1997) relata que após os seis títulos conquistados com o Chicago Bulls entre 1991 a 1998, se transferiu para Los Angeles Lakers, onde, após duas temporadas vitoriosas, acabou perdendo em 2003 para o Detroit Pistons, um time com menos talentos individuais. Embora Los Angeles Lakers tivesse duas das maiores estrelas do basquete americano, Shaquille O'Neal e Kobe Bryant, não se consagrou campeão porque foi incapaz de transformar esses dois talentos em verdadeira equipe.

Rezende (2006) ressalta que equipe campeã é a soma dos talentos que atuam juntos, integrados um em função do outro, de forma complementar. Um time vai além de um conjunto de pessoas com habilidade e potencialidade peculiares e de afinidade pela modalidade escolhida. É um conjunto de pessoas comprometidas numa ação comum, onde cada um compreende o outro no processo e sua importância no resultado final. Possuem estratégias, metas, planejamento, compromisso, conhecimento das etapas e da filosofia de trabalho (LIMONGI-FRANÇA e AURELLANO, 2002).

Jackson (1997) conta que quando comandou Chicago Bulls, utilizou o triângulo ofensivo criado por Tex Winter, um sistema que enfatiza cooperação e liberdade. A partir deste sistema implantou o princípio do não-egoísmo, onde, seus atletas abririam mão do próprio interesse em benefício do grupo. Conseguiu conectar o poder da unidade ao invés do poder de um homem só, focados e sintonizados uns com os outros, tendo como integrante do time um dos mais criativos jogador de basquete, Michael Jordan. Um time que misturou talento individual com elevada consciência de grupo e assim, venceram três campeonatos NBA seguidos, 1991 a 1993.

Jackson (1997) afirma que cestinhas de campeonatos geralmente não fazem parte de times campeões, como ocorreu com Michael Jordan antes de 1991. Nesse sentido, ressalta Rezende (2006) que o grande jogador compartilha seu talento com os outros, fazendo com que esses joguem melhor e a equipe vença. Pixon (*apud* JACKSON e DELEHANTY, 1997) explica que o sucesso individual depende diretamente da atuação do time, onde cada jogador cria um papel para si, usando de recursos criativos para funcionar como uma unidade, subordinando as necessidades individuais às necessidades do time e conseqüentemente tendo condições de produzir e demonstrar o máximo de seu potencial.

Entende-se que o conceito dado sobre grupo é menos abrangente que o de equipe, que, por sua vez, é mais restrito que o de time. Existe a necessidade de um processo gradativo na formação de grupo para a formação de time, onde o estabelecimento de metas, objetivos compartilhados, a ausência de egoísmo e o envolvimento são essenciais para o resultado final.

Nesse processo, que varia entre trabalho em grupo e em equipe, o técnico de basquete planeja, controla, maneja conflitos, logo, sendo esse seu papel principal na formação de times. Todavia, para gerar responsabilidade e comprometimento na busca de objetivos comuns, o técnico necessitará não somente utilizar-se das funções do cargo, que tem poder instituído, mas também de estilos de lideranças, os quais serão explicitados abaixo.

Técnico, líder e liderança

Segundo Araújo (1997) o técnico de basquete representa para uma equipe esportiva, o que o gerente representa para uma equipe de trabalho. Sendo assim, o papel do técnico esportivo e do gestor aproximam-se do mesmo corpo de conhecimento teórico. Na visão de Bergamini (2005 e 1994), ser líder não está relacionado com a posição, mas com a liderança voluntária e refere-se aquele que lida com gestão de equipes, independente do campo de atuação. Complementa a autora que qualquer relação de trabalho que envolva mais que uma pessoa e que almeje atingir metas e objetivos comuns, necessitará de líderes (BERGAMINI, 2005).

O técnico de basquete possui autoridade institucional, que se traduz num modo de poder devido à posição hierárquica dentro do clube, entretanto, será considerado líder quando for aceito e escolhido pelo time, e por isso afirmam Collins e Drucker (2005, p.130) “só se é um líder se as pessoas seguirem sua liderança, tendo a liberdade de não o fazerem”.

Dessa forma, para Hunter (2006), o papel do líder é estimular os seguidores a aumentarem seu nível de atuação e encorajar as pessoas a partilharem conhecimentos e experiências. Já de acordo com Senge (1990), o líder tem a responsabilidade de conduzir

seus seguidores para uma aprendizagem contínua, como um guia e facilitador. Limongi-França e Aurellano (2002) acrescentam que o líder promove a interação entre as pessoas, catalisa talentos na formação de novas competências e na garantia de resultados em um processo competitivo de mercado e ambientes econômicos globalizado.

Portando, Hoover (2006) ressalta que a liderança é uma ação e não uma posição, a qual não está relacionada com o cargo dentro da empresa, não acontecendo de cima para baixo ou de baixo para cima, mas obedecendo a uma hierarquia em um círculo contínuo de comando e seguimento, onde as pessoas dentro da organização são convidadas para o grande círculo de liderança, com liberdade para criar, renovar e trazer novas idéias. Em qualquer nível de habilidade fortalecem as conexões dentro e fora da equipe, aumentam à produtividade, o desempenho, a formação de anéis de responsabilidade e o comprometimento, na busca de melhores resultados individuais e para a organização (HOOVER, 2006).

Os estilos de liderança dos técnicos de basquete seriam provavelmente umas das variáveis mais importantes para influenciar a atuação dos atletas e um fator significativo nos resultados de uma equipe esportiva. Para efeito desta pesquisa que visa entender os estilos de liderança utilizados para gestão de equipes: transacional, transformacional, *laisse faire* autocrático, democrático e *coaching*, serão explicados de acordo com Bergamini (2005) e (1994); Bennis (1996); Hunter (2006) e Fleury (2002).

Os estilos de liderança

Krausz (2007) considera que os resultados e o sucesso de uma equipe também dependem dos estilos de liderança utilizados. O técnico desempenha um papel importante no direcionamento e desenvolvimento de sua equipe. Ele determina procedimentos, cria estratégias e utiliza-se de estilos de liderança para conseguir vantagens competitivas.

Os estilos de liderança podem ser caracterizados por vários aspectos, dentre eles os tipos de decisão que cada um adota, os procedimentos que interferem nas relações humanas e a situação enfrentada, não indicando a existência de um estilo melhor de

liderança, mas da utilização de vários estilos que poderão ser adaptados frente às variáveis presentes em cada situação específica.

Estilo autocrático e estilo democrático

Lickert (*apud* Bergamini, 1994) delinea dois tipos de chefia; autocrático e democrático, que representam os extremos entre submissão e participação.

No estilo autocrático, o gerenciamento é orientado para a produção, na qual os empregados seguem as determinações da chefia. O gestor decide e arrisca-se, tendo um perfil controlador, preocupado com a tarefa ou objetivo a atingir, mais do que com as pessoas e seus subordinados.

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

Estilo transacional

O estilo transacional ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de estabelecer contato com outras através da troca de bens de valor e é delineado pelo líder padrões de desempenho a serem cumpridos através de recompensa ou punições. Segundo Burns (1979 *apud* Bergamini, 2005) e Marques *et al.* (2007), na liderança transacional os subordinados escutam feedback do líder apenas quando falham ou quando ocorrem problemas.

Limongi-França e Aurellano (2002) acrescentam que no estilo transacional, o líder guia seus seguidores na direção das metas e esclarece as exigências de papel e tarefa. Neste estilo de liderança existe um interesse recíproco, o qual Marques *et al.* (2007), denominou de recompensa contingente, que baseia-se nas trocas entre líderes e

seguidores, no qual o esforço dos seguidores é trocado por recompensas específicas, existindo um interesse recíproco.

Bergamini (2006), afirma também que o líder transacional toma a iniciativa de delinear para cada seguidor padrões de desempenho a serem cumpridos, um tipo de relacionamento condicionante, uma vez que é facultado ao líder recompensar ou punir a resposta comportamental do seguidor.

Anti-estilo *laissez faire*

A liderança *laissez faire* caracteriza-se como ausência de liderança. O líder evita assumir responsabilidade, tomar posição e resolver problemas. Para Bass e Avolio (1990 *apud* Marques *et al.* 2007), neste estilo os líderes abdicam da sua responsabilidade, delegando decisões e não fornecendo *feedback*.

Estilo transformacional

Na liderança transformacional o líder reconhece as necessidades do seguidor, o influencia e o transforma, além de se deixar influenciar e transformar, a fim de conseguir maior eficácia no desempenho. Não obstante, consegue liberar o potencial motivacional dos seguidores, fazendo com que os seguidores atinjam desempenhos mais elevados (BURNS, 1979 *apud* BERGAMINI, 2005).

Para Marques *et al.* (2007), a liderança transformacional envolve uma influência excepcional sobre os seguidores, os fazendo cumprir mais do que o esperado, transcendendo seus próprios interesses em favor da organização.

O líder possui carisma, metas idealizadas e tem grande compromisso pessoal para alcançá-la, além disso, são modelos para seus seguidores que percebem seus líderes como tendo capacidades heróicas e sendo pessoas extraordinárias. Estes líderes têm alto padrão de moral e conduta ética, respeitam e confiam profundamente nos seus seguidores e tem como fator denominador a motivação inspiracional, que segundo Rowe (2002 *apud*

Marques *et al.* 2007) é como liderança visionária, pois os líderes inspiram, motivam e são comprometidos com a visão compartilhada da organização e com o espírito de equipe.

Stefano e Filho (2003) relatam que esse tipo de liderança desperta uma maior motivação e satisfação por parte dos seguidores em realizarem suas tarefas, pelo simples fato de gostarem de seus líderes.

Estilo *coaching*

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

Ferreira (2008) relata que as principais correntes que descrevem sobre a origem do *coach* baseiam-se na simbologia da carruagem, que buscou do francês antigo a palavra *coche*, a qual indica o transporte de usuários de um local para outro. Na tradução para o português, *coach* significa treinar, ensinar, instruir, preparar, e por esta razão que Resende (2006) relata que os esportes aproveitaram desse conceito para nomear de *coach* aquele que conduz as pessoas de um estágio para outro de aprendizagem e desenvolvimento.

Para efeito de diferenciação, será relatado sobre *coach* externo e *coach* interno, porém será abordado com mais ênfase o *coach* interno, já que quando utilizado dentro do ambiente de trabalho, é visto como um estilo de liderança, centralizando o interesse.

O *coach* externo tem o intuito de minimizar as falhas dos dirigentes no processo de gestão, é alguém externo a empresa que utiliza do processo de *coach* para atender executivos que desejavam compreender suas incertezas com ajuda de alguém confiável, ligado a atividade profissional e planejamento de carreira. São profissionais que não tem vínculo empregatício com a organização, portanto não são sujeitos a regras, normas e procedimentos da empresa. O *coach* e o *coachee* definem as condições e os resultados esperados, numa relação contratual de duração limitada (KRAUSZ, 2007).

A principal contribuição na adoção do estilo *coaching* seria alcançar um “ambiente verdadeiro de gestão”, no qual as pessoas assumem responsabilidades sobre as atividades, desenvolvem a capacidade de tomada de consciência sobre si e sobre o contexto (WHITMORE, 2006 *apud* FERREIRA, 2008).

A utilização do estilo *coaching* vem substituir o método tradicional de gerenciamento, que utiliza do comando e controle, conforme afirma Krausz (2007); e por isso que Araújo (1999) ressalta que o *coach* é mais que um superior, é um facilitador da aprendizagem, que se compromete a apoiar o *coachee*, através da estimulação do seu potencial, para alcançar os resultados por ele almejados.

Coach e o *coachee* trabalham juntos com definição de metas para o desenvolvimento pessoal e profissional do *coachee*, onde através de um relacionamento de confiança e maturidade, assumem e cumprem responsabilidades (WOLK, 2008).

O *coaching* contribui para que as pessoas se transformem e reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças, aprofundando sua aprendizagem e incorporando novas habilidades e capacidades (KRAUSZ, 2007).

Não é uma técnica que acontece uma vez, mas um processo que agrega valor tanto para o técnico como para o atleta; um vínculo que impulsiona talento e cria competência, numa provocação construtivista, para o desenvolvimento e aprendizagem contínua.

Para uma aprendizagem contínua o técnico precisa estimular o melhor de cada um, não tendo como referência o desempenho apresentado, mas o potencial oculto, ainda não utilizado.

Segundo Gallwey (1996), para maximizar a *performance*, o técnico além de guiar, orientar e organizar as seqüências gradativas dentro dos estágios de aprendizagem, também ajudará a inibir os hábitos que camuflam a excelência do desempenho, necessário para superar os obstáculos presente na mente do jogador, denominado de “jogo interior” mais poderoso do que os oponentes de outras equipes.

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

Antes do atleta atingir o estágio competente consciente, ele passará por outros estágios de aprendizagem, respeitando o que Goldsmith (2003) chamou de nível de prontidão, importante para ajustar as informações necessárias para o desenvolvimento e aprendizagem. Dessa forma, na próxima subseção, discutir-se-á os estágios de aprendizagem.

Os Estágios de Aprendizagem

De acordo com Magill (1984) no processo ensino-aprendizagem, o técnico precisa respeitar os estágios e adequar às informações, para que a mesma seja mais efetiva. O autor (*ibid*) divide os estágios em três: cognitivo, associativo e autônomo. Já Withmore (2006) divide em quatro estágios: incompetente inconsciente, incompetente consciente, competente consciente e competente inconsciente.

Embora Withmore (2006) utilize de outras nomenclaturas para definir os estágios, eles são semelhantes quanto à conceituação nos três estágios iniciais, porém Withmore vem acrescentar o quarto estágio, que justifica o *coach* como facilitador da aprendizagem, característica do estilo *coaching*.

No estágio cognitivo ou incompetente inconsciente, o aprendiz não tem noção da habilidade, possui pouco conhecimento, baixa *performance*, sem diferenciação e entendimento, sendo incapaz de detectar e corrigir seus próprios erros, necessitando de intervenções dos profissionais para direcionar aos objetivos desejados e para formação do padrão de movimento.

Durante a prática da habilidade no processo ensino aprendizagem, o aprendiz progride para o estágio associativo ou incompetente consciente, onde o atleta começa entender a habilidade, sendo capaz de detectar e corrigir alguns erros, reconhecendo os pontos fracos e falhas, porém ainda com baixa *performance*.

No estágio autônomo ou competente consciente, o aprendiz não tem que dar atenção a execução completa da habilidade, é capaz de corrigir os próprios erros e procurar soluções para as próximas tentativas, ocorrendo pouca variação de desempenho, resultado de uma quantidade grande de treinamento, sendo o aprendiz capaz de produzir

uma resposta sem ter que se concentrar no movimento, porém apresentando um esforço pouco espontâneo.

O estágio competente inconsciente é o estágio da alta *performance*, onde a habilidade flui naturalmente, de forma integrada e natural, sem muitas intervenções por parte do técnico. Por isso, o *coach* é visto como facilitador da aprendizagem, onde o técnico organiza as seqüências gradativas, respeita cada estágio e vibra com cada etapa de desenvolvimento, de acordo com nível de prontidão para preparar o atleta a tomar decisões adequadas e capaz de responder aos estímulos do jogo na velocidade que ocorrem.

METODOLOGIA

No presente capítulo, serão discutidos os procedimentos metodológicos definidos para este estudo, com intuito de responder ao problema de pesquisa. Estilos de liderança mais evidenciados nos técnicos de basquete que disputam campeonato Paulista e Estadual e se o estilo *coaching* é utilizado pelos técnicos de basquete.

Método e tipo de pesquisa

O método desta pesquisa é quantitativo, freqüentemente aplicado em estudos descritivos, através de estatísticas, com o intuito de garantir segurança e precisão dos resultados quanta a inferência. Neste método a informação é tratada com a intenção de quantificar, correlacionar e medir a freqüência com que surgem certas características, tendo como uma de suas particularidades relatar fatos que dêem informação específica da realidade para podermos explicar e prever (FERREIRA, 2008).

Este estudo é também exploratório que, na visão de Sampieri *et al.* (2006 *apud* Ferreira, 2008), busca discutir e avançar no conhecimento sobre temas ainda pouco pesquisado e/ ou ampliar estudos já existentes a partir de novas perspectivas. O aspecto que também justifica o uso do estudo exploratório neste trabalho é o fato de que a teoria sobre *coaching* ainda está em fase de construção (FERREIRA, 2008).

Amostra da pesquisa e população

Vinte e um técnicos, filiados a Federação de Basquete, que disputam Campeonato Paulista e Estadual responderam o questionário e foram objetos de estudo, para que identificassem os estilos de liderança utilizados por eles, sob perspectiva própria.

A delimitação da população e a definição da amostra são feitas em função do interesse do pesquisador e da abordagem da pesquisa. Constituindo um conjunto de componentes que apresentam pelo menos uma característica comum, que centraliza nos indivíduos, objetos, fatos, eventos ou contexto de estudo (FERREIRA, 2008). Neste estudo essa característica pode ser definida como participação nos campeonatos realizados pela federação paulista de basquete.

Procedimentos da pesquisa

Previamente ao envio dos questionários, os participantes receberam por e-mail uma carta da Universidade explicando a finalidade da pesquisa e instruções para preenchimento do questionário.

Segundo Hayes (2001), as estimativas de confiabilidade são afetadas pela extensão: quanto mais itens contiverem, maior será a confiabilidade. Dentro disso, 60 questões foram distribuídas, separadas por seis diferentes estilos liderança.

Técnica de coletas de dados

O questionário foi composto por questões fechadas e foi utilizado a escala tipo *Likert* de 4 pontos, que variou de nunca, ocasionalmente, frequentemente e sempre. Esta escala considera uma série de afirmações relacionadas com o assunto e o pesquisado deve escolher a resposta que mais corresponda ao seu grau de concordância (ou não) com a questão.

Foi realizado um pré-teste com o objetivo de verificar e apontar as possíveis falhas existentes. Desta forma, procurou-se observar se o questionário apresentava fidedignidade e validade.

Com o propósito de gerar informações úteis ao processo de inferência estatística, os dados estatísticos foram organizados para serem apresentados de forma visual, por meio do uso de gráficos e de quadros descritivos. As ferramentas para análise estatística escolhidas foram os cálculos de frequência e os cálculos de porcentagem.

Análise de dados e discussão dos resultados

Os questionários foram entregues para 80 técnicos e respondidos por 21 deles, aproximadamente 26% da amostra.

Gráfico 1 - Amostra



Considerando apenas dados de identificação válidos, o perfil do grupo é apresentado a seguir:

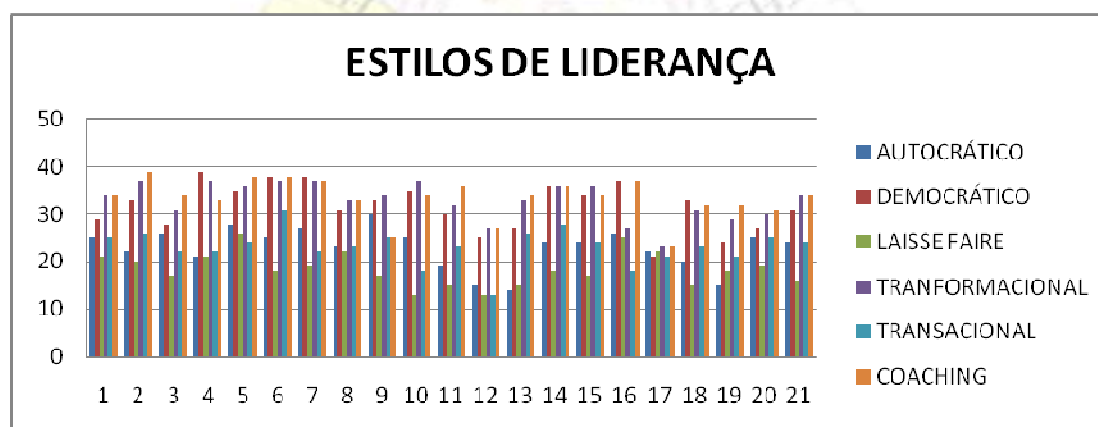
Variável	Freq. absoluta (n)	Freq. relativa (%)
Gênero		
M	13	64%
F	8	36%
<i>Total</i>	<i>21</i>	<i>100%</i>

Tabela1 - Frequência e Perfil do grupo – 38% eram mulheres e 62% homens

FONTE: Dados da autora, 2009

O trabalho de análise de dados foi iniciado pela verificação estatística da diferenciação da distribuição das respostas fornecidas pelos técnicos nos diferentes estilos de liderança. Para uma melhor compreensão dos resultados, a diferença observada na distribuição das respostas fornecidas pelos técnicos é apresentada no gráfico 2 (dois), sendo possível através dele caracterizar os estilos de liderança dos técnicos de basquete e verificar que o estilo *coaching*, democrático e transformacional são os mais evidenciados.

Gráfico 2 - Comparação entre os estilos



FONTE: Dados da autora, 2009

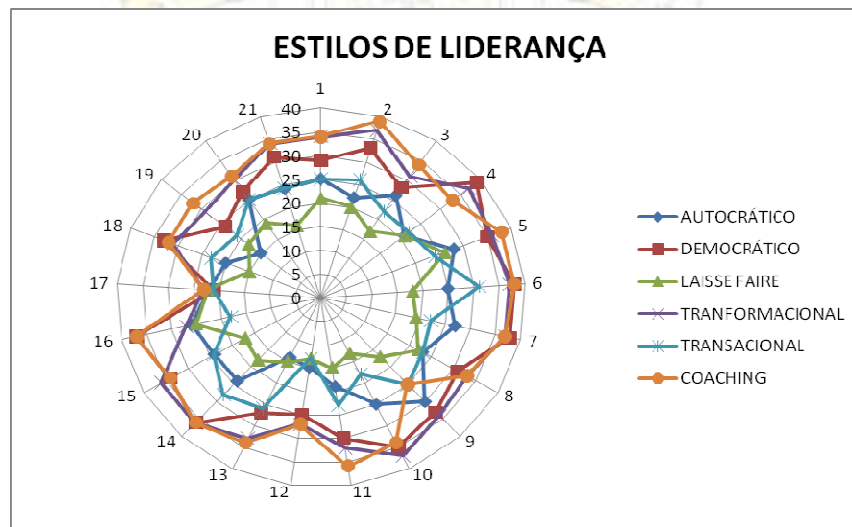
O Gráfico 3, disposto em forma de radar exibi valores relacionados a um ponto central. Em volta do círculo estão distribuídos os 21 (vinte e um) pesquisados e os estilos distribuídos em cores. Quanto mais próximo do centro mais distante do estilo, quanto mais perto da extremidade maior é a preponderância do estilo.

Através desse gráfico é possível observar, por exemplo, que o respondente número (um), possui o estilo *coaching* e estilo transformacional muito próximo da extremidade, o que pressupõe a predominância dos dois estilos. Também é possível observar que o anti-estilo *laissez-faire* é o de menor frequência entre os respondentes, exceto pelos de número 5 e 16. Isso se deve ao fato de que no estilo de liderança *laissez-faire*, não há liderança,

onde o líder evita assumir responsabilidade, tomar posição e resolver problemas (BASS e AVOLIO, 1990 *apud* MARQUES *et al.* 2007).

Considerando que no basquete as decisões são tomadas em curto espaço de tempo e o ambiente esportivo apresenta alta competitividade interna e externa, aumenta-se a necessidade de posicionamento por parte do técnico para resolver conflitos e assumir responsabilidade, além de desenvolver e estimular as competências dos atletas, a fim de que a equipe tenha os objetivos alcançados. Por isso, talvez, que a liderança *laissez faire*, é pouco evidenciada, mas necessita de futuros estudos que comprovem a hipótese.

Gráfico 3 - Comparação entre os estilos



FONTE: Dados da autora

Quadro 1 – Percentual dos estilos mais evidenciados

Estilos de Liderança						
	Autocrático	Democrático	Laissez Faire	Transformacional	Transacional	Coaching
1º	0 = 0%	6 = 28%	0 = 0%	9 = 42%	0 = 0%	15 = 71%
	0 = 0%	5 = 24%	1 = 5%	12 = 57%	0 = 0%	3 = 14%

2°						
----	--	--	--	--	--	--

FONTE: Dados da autora, 2009

Foi constatada através do questionário a quantidade de vezes que os estilos aparecem em primeiro e em segunda colocação, como demonstra o quadro 1. Foi aceita a coincidência de valores nos diferentes estilos, por exemplo, o estilo coaching e o estilo transformacional aparecem em primeiro lugar para um mesmo correspondente, por isso existe diferença na somatória de todos os números. É possível constatar através disso que o estilo *coaching* aparece 15 (quinze) vezes em primeiro lugar, o que corresponde a 71% em relação aos outros estilos, seguido do transformacional que aparece 9 (nove) vezes, correspondendo a 42% e 6 (seis) vezes com estilo democrático, o que corresponde a 28%.

Figura 1



FONTE: Dados da autora, 2009

Dessa forma pode considerar que existe preponderância no estilo *coaching* entre os técnicos de basquete, segundo nossa percepção, confirma a pesquisa. O estilo transformacional também é evidenciado, dessa forma, observa-se que a combinação dos dois estilos entre os técnicos representa 80% da amostra.

O *coaching* e o estilo transformacional possuem conceitos bem próximos e que, em algumas vezes, até se superpõem e se confundem. No estilo transformacional o líder serve de modelo a ser seguido, já o estilo *coaching* o líder é tido como um facilitador e não um modelo a ser seguido, que constrói junto com o *coachee* metas curtas e realizáveis.

A preponderância dos dois estilos pode ser justificada, levando em consideração o relato de Burns (1979, *apud* Bergamini, 2005) onde no estilo transformacional, o líder é aquele que reconhece as necessidades do seguidor, o influencia e o transforma, e faz com que os seguidores atinjam desempenhos mais elevados; sendo essa característica também presente no *coaching*.

Krausz (2007) relata que no estilo *coaching*, o líder cria novos horizontes a fim de aumentar as competências atuais e proporcionar vantagens para o futuro, contribuindo para que as pessoas se transformem e reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças, característica também presente no transformacional. Essa semelhança, talvez, justifique a preponderância nos dois estilos e a proximidade nos valores estatísticos, mas merece futuros estudos.

Por isso que Wolk (2008) refere-se ao *coaching* como uma aprendizagem transformacional, e acrescenta que o papel do líder é de assumir responsabilidade, maximizar a consciência e a autoconfiança, que opera a partir de um relacionamento de respeito e confiança, características presentes nos dois estilos.

Conclusões e Considerações Finais

O presente estudo teve por objetivo identificar os estilos mais utilizados entre os técnicos de basquete, filiados a Federação Paulista e verificar se o estilo *coaching* é utilizado por eles.

Verificou-se que a utilização dos estilos depende da situação enfrentada, porém o estilo *coaching* visto como um novo estilo de gerenciamento e gestão, por isso o mais evidenciado, tem como essência liberar o potencial do atleta para maximizar a *performance* e caracteriza-se como uma interação e facilitação da aprendizagem, com intuito de maximizar o desempenho. Características importantes em um mundo em constante mudança decorrentes da facilidade das informações e proveniente de um mundo globalizado.

Percebeu-se a necessidade de entender os estágios de aprendizagem para adaptar as informações, respeitando o nível de prontidão de cada um e para que a mesma seja mais efetiva.

Entendeu-se que o estágio competente inconsciente é o de alta *performance*, onde não tem necessidade de muitas intervenções por parte do técnico, porque no mesmo a habilidade está automática e flui naturalmente, o que justifica o *coach*, como um facilitador da aprendizagem, já que tem que organizar os treinamentos para que o atleta atinja o último estágio e seja capaz de responder ao jogo na velocidade que ocorre, ou seja, a tomada de decisão é do atleta e o *coach* só facilita.

O resultado obtido mostra que existe preponderância no estilo *coaching*.

Em suma, o presente trabalho alcançou os objetivos propostos e buscou colaborar identificando os estilos de liderança utilizados pelos técnicos de basquete, participantes do campeonato Paulista e Estadual. Porém, como o questionário foi respondido pelos próprios técnicos é recomendado desenvolver uma pesquisa sob a ótica do atleta, para efeito de confirmação dos resultados coletados. Recomenda-se ainda a utilização de um estudo associando os estilos de liderança com os resultados apresentados pelos técnicos nos últimos anos, para verificar se os estilos contribuem para melhores resultados.

Referências

ARAÚJO A. *Coach: um parceiro para seu sucesso*. São Paulo: Ed. Gente; 1999.

BENNIS, WARREN G. *A formação do líder*. Trad. de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996

BERGAMINI, C. W. *Liderança administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 2005. 4.ed.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: CARDOSO, M. L. A. P.. *Liderança Coaching: Um Modelo de Referência para o Exercício do Enfermeiro – Líder no Contexto Hospitalar*. Tese apresentada à Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Medicina para a obtenção do título de Mestre em Ciências. São Paulo. 2006.

CARNEGIE, D. *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. Trad. de Fernando Tude de Souza. São Paulo: Companhia editora Nacional, 2003. 51. Ed.

DUTRA, J. S. *Competência: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

DI STÉFANO, R. *O líder coach: líderes criando líderes*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005 – não foi ainda citado no trabalho.

GALLWEY, W. T. *O jogo interior do tênis*. Trad. de Mario R. Krausz. São Paulo: Textonovo, 1996.

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

GUILHERME, A. *Voleibol à beira da quadra: Conhecimentos úteis aos dirigentes, treinadores e atletas*. Belo Horizonte: 1975.

HUNTER J. C. *O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Trad. de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante; 2004.

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

JACKSON, PHIL. *Cestas Sagradas: lições espirituais de um guerreiro das quadras*. Trad. de Anna Maria Lobo. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

KOUZES, JAMES M. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KRAUSZ, ROSA R. *Coaching Executivo - A Conquista da Liderança* – São Paulo: Ed Nobe, 2005.

FLEURY, MARIA TEREZA LEME ET AL., *"As pessoas na organização"*. São Paulo: Editora gente, 2002.

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

MARCONI, M. A. *Técnicas de pesquisa : planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1986.

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

MARSHALL GOLDSMITH, LAURENCE LYONS, ALISSA FREAS. *Coaching: O Exercício da Liderança*. Trad. de Tradutec. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.

O'NEIL, M. B. *Coaching – Treinando Executivos: Como Colocar os Líderes frente a frente com seus desafios*. São Paulo: Editora Futura, 2000. – não foi ainda citado no trabalho.

PAULA, M. *O Sucesso é Inevitável: Coaching e Carreira*. São Paulo: Editora Futura, 2005.

REZENDE, B. R. *Transformando suor em ouro/ Bernardinho*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

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

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

ANEXO
Questionário utilizado para coleta de dados

MBA - GESTÃO DE PESSOAS: LIDERANÇA E COACHING

Pesquisa sobre estilos de liderança

Obs.: As informações abaixo são confidenciais e coletadas puramente para fins estatísticos. A identificação de nenhum correspondente será divulgada. Este questionário serve para identificar os estilos de liderança.

Identificação:

Idade:	Sexo:
Resultados nos últimos 5 anos	1 - Nunca é verdadeiro para você
-	2 - Ocasionalmente é verdadeiro para você
-	3 - Frequentemente é verdadeiro para você
-	4 - Sempre é verdadeiro para você

Responda as questões numerando de 1 a 4 (como segue ao lado)

1	Acho necessário premiar as ações positivas dos atletas	
2	Reuno a equipe para desenvolver planos de ação	
3	Estabeleço tarefas a serem executadas para cada atleta	
4	Aceito sugestões para melhoria de desempenho dos atletas	
5	Técnicos e jogadores se transformam durante o processo ensino-aprendizagem	
6	Na relação com os atletas e comissão técnica é necessário respeito mútuo e confiança	
7	Os problemas pessoais do atleta são problemas do atleta	
8	Discuto com os atletas as metas a serem alcançadas	
9	O time tem autonomia para decidir sobre ações a serem tomadas, portanto não me posiciono	

10	Gosto de ver a evolução do atleta durante o processo de ensino -aprendizagem	
11	Tenho foco no resultado, por meio do trabalho em equipe	
12	Sou um facilitador da aprendizagem dos atletas e gosto de desenvolvê-los	
13	Faço advertências verbais quando há necessidade de chamar a atenção do atleta sobre alguma situação	
14	Articulo recursos necessários à implementação do plano de ação de desenvolvimento, juntamente com os atletas dirigentes	
15	Não gosto de de ser questionado pelos atleta devido a experiência que tenho	
16	Procuro não me envolver quando ocorre conflitos entre atletas.	
17	Na relação com atletas existe uma aprendizado mútuo	
18	Tento desenvolver o respeito e confiança entre os atletas e dirigentes	
19	Gosto do papel que os líderes das minhas equipes desenvolvem, assim não preciso me posicionar	
20	Ressalto para os atletas que a minha maneira de trabalhar é a melhor	
21	O basquete serve de instrumento de transformação pessoal dos atletas e minha	
22	Procuro ajudar os atletas quando estes estão com problemas pessoais	
23	Não dou espaço para ser questionado sobre o trabalho que desenvolvo	
24	Desenvolvo uma parceria com meu atleta baseada nas metas acordadas	
25	Estimulo o atleta com recompensas para que ele sempre busque melhores resultados para o time	
26	Transcedo meus interesses em favor do time	
27	Em jogos empatados ou acirrados deixo os atletas definirem resultados	
28	No treino para converso com os atletas e colher informações sobre desejos e opiniões	
	Final de competição ofereço aumento de salário para incentivar os meus atletas	

29		
30	Acredito no ato de questionar como método de desenvolvimento dos atletas.	
31	Gosto de ter os melhores atletas para não me posicionar quando estamos diante de adversários fortes	
32	Acredito que trabalhar com basquete serve para eu ajudar meus atletas a crescerem como ser humano	
33	Quando meu time não ganha percebo o quanto é fraca	
34	Gosto de premiar os atletas para incentivá-los pelo bom desempenho	
35	Fico atento as dificuldades do atleta.	
36	Preocupo-me com o desenvolvimento do meu atleta, o resultado é consequência.	
37	Espero do atleta, em quadra, nada mais que a vitória.	
38	Durante o intervalo de jogo, deixo os atletas decidirem o melhor a fazer no segundo período	
39	Estabeleço regras e normas para todos os atletas	
40	Recompenso meus atletas pelo bom desempenho	
41	Acredito que trabalho em grupo traga mais resultado que trabalho individual	
42	Acredito que meus atletas são capazes de fazer melhor	
43	Inspiro meus atletas através das minhas atitudes	
44	Treino intensamente o time para ficar do meu jeito	
45	Penso que a liderança do grupo tem que ser compartilhada	
46	Ajudo o atleta a aprender ao invés de ensiná-lo	
47	Reconheço as necessidades dos meus atletas	
48	Faço meus atletas reconhecerem seu próprio potencial	
49	Valorizo o papel do atleta porque sem eles eu não exerceria meu papel de técnico	
50	Normalmente não tenho nada para falar durante o jogo, deixo as coisas acontecerem	

51	Recompenso a resposta comportamental dos meus atletas	
52	Contrato os melhores jogadores e eles decidem a melhor maneira para trabalhar	
53	Faço reunião com atletas para discutirmos melhoria do grupo	
54	Durante os treinamentos existe uma transformação mútua	
55	Como retribuição comemoro com o meu time em cada vitória	
56	Otimizo e crio possibilidades de desenvolvimento para os meus atletas	
57	Cada atleta tem que fazer sua parte e assim todos tem responsabilidade	
58	Deixo o atleta sem treinar quando seu desempenho não corresponde à expectativa	
59	Sou experiente e faço as coisas acontecerem a minha maneira	
60	Faço o atleta entender seu papel no time e o recompenso por seus resultados	

Caso haja interesse de saber o estilo que você se enquadra. Deixe nome e e-mail para enviarmos a resposta.

FAVOR SALVAR E REENVIAR. OBRIGADA!

