



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNVIC**



Credenciado pela portaria nº. 1.270, de 04/07/2019, D.O.U. nº 128, seção 1, pág. 59, de 05/07/2019

---

**Kevin Ramer da Silva Pires**

**Marcos Antônio de Moura Amorim Vieira**

**O USO DO COACHING COMO FERRAMENTA DE  
LIDERANÇA E GESTÃO**

**Pindamonhangaba**

**2019**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNVIC**



Credenciado pela portaria nº. 1.270, de 04/07/2019, D.O.U. nº 128, seção 1, pág. 59, de 05/07/2019

---

**Kevin Ramer da Silva Pires**

**Marcos Antônio de Moura Amorim Vieira**

## **O USO DO COACHING COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA E GESTÃO**

Artigo apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do diploma de Bacharel de administração de empresas pelo Curso de Administração de Empresas do Centro Universitário FUNVIC.

Orientador: Prof. (Me) Rafael Barreiro Takei

**Pindamonhangaba**

**2019**

PIRES, Kevin Ramer da Silva; VIEIRA, Marcos Antônio de Moura  
Amorim

O uso do coaching como ferramenta de liderança e gestão.  
- Pindamonhangaba, 2019

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Centro Universitário  
UniFUNVIC, Pindamonhangaba, 2019

Orientador: Me. Rafael Barreiro Takei.

1. Histórico 2. Liderança 3. Gestão



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNVIC**



Credenciado pela portaria nº. 1.270, de 04/07/2019, D.O.U. nº 128, seção 1, pág. 59, de 05/07/2019

---

**Kevin Ramer da Silva Pires**

**Marcos Antônio de Moura Amorim Vieira**

## **O USO DO COACHING COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA E GESTÃO**

Artigo apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do diploma de Bacharel de administração de empresas pelo Curso de Administração de Empresas do Centro Universitário FUNVIC.

Orientador: Prof. (Me) Rafael Barreiro Takei

Data: \_\_\_\_\_ Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. \_\_\_\_\_

Centro Universitário UniFUNVIC

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_

Centro Universitário UniFUNVIC

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_

Centro Universitário UniFUNVIC

Assinatura \_\_\_\_\_

Este trabalho foi escrito na forma de artigo científico a ser submetido à Revista eletrônica de ciências Humanas do Centro Universitário UNIFUNVIC de Pindamonhangaba.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como intuito analisar os diferentes perfis de liderança e a partir dessa análise fazer o uso do coaching como ferramenta de liderança e gestão, proporcionando ao líder ou gestor uma visão mais ampla referente aos seus liderados na praxe. Para realização desse trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas em diferentes fontes e entrevistas com gestores de diferentes seguimentos: Público, industrial, comercial e dentre outros. Na qual foi possível concluir que a grande maioria já havia tido um certo contato com o coaching, porém nem todos haviam utilizado o mesmo com o intuito apresentando, possibilitando uma grande oportunidade de aplicabilidade ligadas a forma de gestão.

**Palavras-chaves:** Liderança. Coaching. Gestão. Equipe

## **ABSTRACT**

This job aims to analyze the different leadership profiles and from this analysis make the use of coaching as a leadership and management tool, providing the leader or manager with a broader view of his or her own people. To carry out this work, bibliographical research was conducted in different sources and interviews with managers from different segments: Public, industrial, commercial and among others. In which it was possible to conclude that the vast majority had already had a certain contact with the coaching but not all had used the same for the purpose presenting, allowing a great opportunity of applicability linked to the form of management.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente fala-se sobre novas práticas de gestão com a intenção de gerar melhores resultados e até mesmo bater metas em um cenário empresarial que sofre mudanças constantes, este ambiente requer equipes de alto desempenho.

Quando se fala de equipes de alto desempenho, que têm como objetivo alcançar grandes resultados, é necessário que exista uma liderança capacitada ao ponto de poder manter sua equipe focada, motivada na busca por esses objetivos que também seja capaz de solucionar problemas internos.

E entende-se que com o avanço tecnológico, as atividades de gestão acabam tornando-se mais dinâmicas, fazendo com que o líder tenha que se atualizar constantemente e apresentar um tempo de resposta mais ágil mediante aos desafios diários.

Com base nessa necessidade surge o coaching de liderança como uma ferramenta de gestão, contribuindo para ajudar aos líderes desenvolverem autoconhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional para que possam gerir com maior clareza suas equipes, proporcionando aos membros das mesmas maior sinergia para realização de objetivos e metas a serem alcançados ou até mesmo uma maior capacidade de solução aos problemas apresentados.

Nesta perspectiva é necessário se debruçar sobre as seguintes questões:

- Qual a importância do coaching para manter a motivação entre líderes e equipe?
- Como o coaching pode contribuir para interação entre líder e equipe?
- Como o processo de coaching pode ajudar a desenvolver a liderança?
- Qual a importância do coaching na estruturação da ética entre liderança e gestão?

Muito fala-se sobre a importância que a liderança tem nas organizações, porém existe um déficit nas habilidades dos líderes com relação à condução de seus liderados.

Entende-se como liderança a arte de educar, estimular e orientar as pessoas na persistência da busca de melhores resultados em um ambiente de riscos, incertezas e desafios. Agregando novos elementos, segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998, apud

MACÊDO et al 2007), “liderança e um processo de influenciar as atividades individuais e grupais, no estabelecimento e atingimento de metas”.

Desta forma a pesquisa se justifica na perspectiva prática pelo coaching com o intuito de buscar por meio do coaching de liderança formas para que esse déficit apresentado seja minimizado, podendo gerar bons resultados quando a temática liderança for abordada nas diferentes esferas organizacionais de nossa sociedade.

Academicamente, o uso do coaching como ferramenta de liderança e gestão faz-se necessário ao profissional de administração que exerça posição de liderança em qualquer organização. É preciso desenvolver competências e estratégias ao gerenciar pessoas, a fim de extrair o melhor de cada profissional e somar ao objetivo organizacional.

Diante das adversidades dos cenários profissionais na qual a figura do líder precisa estar presente, acaba-se por perceber a falta de habilidades e competências de muitos líderes, o que muitas vezes desmotiva o colaborador e dificulta a existência do espírito de equipe na organização.

Dessa forma, é necessário desenvolver o líder para que possa aperfeiçoar a sua forma de gerir.

Por meio do coaching, o gestor poderá desenvolver técnicas que garantam uma melhor gestão focada na eficiência organizacional, garantindo o bom desempenho de toda equipe.

Segundo Oliva (2000, apud BUZETTO, 2017) que também enxerga o deslocamento do poder da liderança para os funcionários, via o incentivo das empresas para que estes assumam maiores responsabilidades sobre seu trabalho. Há cada vez menos espaço para modelos tradicionais de gestão. Desta forma o diferencial competitivo propiciado pela autonomia dos indivíduos que compõem a organização torna-se uma realidade cada vez mais evidente.

Existe um certo conflito entre líderes e liderados, à medida que essa autonomia vem se apresentando diante do perfil empresarial atual, fazendo-se necessário que o líder entenda e saiba como lidar de forma singular com cada membro de sua equipe com o intuito de gerar grandes resultados. Segundo Buriasco (2018) “um papel de grande relevância do líder é o de mediar os conflitos entre os membros da equipe, visando

transformar impasses em acordos que privilegie todos os envolvidos. Para tanto é fundamental que o líder se mantenha atento à comunicação com os seus liderados”.

Portanto nos dias atuais existe a necessidade de líderes muito mais preparados não só no aspecto técnico e profissional, mas também no aspecto pessoal, ou seja, tendo uma capacidade analítica muito maior e tendo diferentes conceitos, dentre eles o conceito de ética, sabendo ser ético para lidar com os membros de sua equipe que ao mesmo tempo são seus semelhantes. Segundo Silva (2002, apud MACÊDO, et al. 2007), a ética “deriva do grego *ethikos*, é a ciência da moral”.

Nesse trabalho pretende-se analisar os perfis de liderança e suas características junto as equipes, apresentando pontos que podem ser melhorados com o a ajuda do processo de coaching, podendo assim melhorar a gestão dentro das equipes e potencializar seus resultados por meio do coaching de liderança.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 O desenvolvimento do conceito de coaching

O conceito de coaching se faz presente junto a humanidade há muitos anos e podemos seguir diferentes linhas de pensamentos para justificar ou explicar esse conceito. Na perspectiva teológica, podemos citar Jesus Cristo nas passagens dos evangelhos de Mateus 20:25-28, ensinado seus discípulos através de parábolas ou questionamentos, ajudando-os a se desenvolverem, partindo para uma linha filosófica temos Sócrates em seus diálogos ou questionamentos direcionando seus discípulos.

Segundo Paula (2012), com o passar dos anos esses questionamentos ou ensinamentos foram se aperfeiçoando e tornando o processo de coaching mais usual em diferentes situações. Apresentam relatos na Inglaterra, em meados do século XVI, onde os alunos da universidade de Oxford tinham tutores chamados de “coach” para orientá-los em seus testes com o intuito de alcançar o êxito.

O coaching, apesar de já ser usual na antiguidade, só iniciou sua popularização em meados do século XX através de Timothy Gallwey, ex-tenista profissional que percebeu que nossas ações são extremamente influenciadas por nossas ações mentais de forma positiva ou negativa, de acordo com Paula (2012). Deste modo, nosso fracasso ou sucesso está ligado diretamente com a forma que agimos e pensamos, pode-se dizer então que se temos atitudes positivas de pessoas vencedoras, há maior probabilidade de que teremos sucesso e essa regra também vale para a situação oposta.

Atualmente considera-se Timothy Gallwey o “pai do coaching” pois o mesmo mostrou por meio de seus ensinamentos que somos fruto do que pensamos. Para o autor, o processo de coaching se tornou muito mais racional e muito mais mensurável, gerando grandes resultados nas diferentes áreas sociais, inclusive em fatores ligados a liderança.

Isso representa uma mudança crucial de valores. Somente quando essa mudança acontece é que o jogador se liberta das ansiedades e frustrações que resultam de uma exagerada dependência dos resultados do jogo exterior. Só aí ele tem a oportunidade de avançar para além das limitações inerentes às várias viagens do ego e alcançar uma nova percepção do seu verdadeiro potencial. Nesse ponto a competição toma-se algo interessante. Cada jogador, esforçando-se ao máximo para ganhar, oferece a oportunidade que o outro deseja para alcançar novos níveis de autoconsciência. (GALLWEY, 1996)

## **2.2 Relações entre Liderança e Gestão**

É de extrema importância para qualquer organização que se saiba a diferença e a importância do líder e do gestor e que ser um líder, por exemplo, não significa necessariamente ser um gestor e vice-versa. As diferenças não estão necessariamente ligadas somente as tarefas que desempenham, como também relacionadas aos seus perfis.

Embora os dois papéis se confundam, Villela (2017) diz que a tarefa de orientar e garantir a ordem dos colaboradores cabe ao gestor, bem como fazer com que as funções se cumpram como o planejado; já o líder deve buscar formas de adaptar a empresa e as pessoas que a compõe as mudanças do mercado.

“Gerenciar é cuidar daquilo que precisa ser feito, garantindo a execução das atividades. Já a capacidade de criar um clima organizacional inspirador, estimular

colaboradores e preocupar-se com o bem-estar de todos é característica de quem assume a função de liderança” descreve Villela (2017).

Espera-se de um bom líder e de um bom gestor de pessoas que ele possua tais características e habilidades, ou seja, que saiba de fato gerir seus membros, desenvolve-los e motivá-los, resultando assim numa maior satisfação no trabalho, num clima organizacional melhor e fazendo com que os próprios membros se sintam melhores, mesmo com a demanda de serviço. (FLORENCE, 2014).

Para haver sucesso nas organizações ambas atribuições devem ser desenvolvidas juntas, ou seja, trabalhadas de modo que o gestor e líder saiba usar das atribuições de liderança e gestão quando convier.

### **2.3 O coaching e os estilos de liderança**

Para Bennis (1996), “ a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. Pode se analisar a liderança como fator de suma importância para o administrador, pois o mesmo necessita entender as necessidades humanas de seus liderados para que possa gerar uma liderança efetiva e motivadora para junto de sua equipe e assim alcançar os resultados planejados.

Por meio dessa visão os líderes, dentro de uma organização, são fatores primordiais, pois as suas ações interferem diretamente no desempenho de suas equipes e também são elos de ligação, pois suas ações estão diretamente ligadas a questões de valores culturais organizacionais e suporte operacional, e escutando, a maior parte do tempo, as necessidades dos seus liderados. Segundo Schein (2009), “a liderança é cada vez mais considerada uma variável crítica para definir o sucesso ou fracasso das organizações”.

Para Chiavenato (2007), a liderança é uma função essencial do administrador, bem como esforços ao uso adequado de estímulos para manter a motivação. Requer uma compreensão básica das necessidades humanas e dos meios pelos quais essas necessidades podem ser supridas. Portanto, liderar é conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas.

A liderança é essencial em todos os tipos de organização. É necessária em todas as outras funções da administração como planejamento, organização e controle.

Entretanto, a relevância da liderança é maior na função de direção (a que se aproxima mais das pessoas), descreve Chiavenato (2007).

Deve-se não confundir liderança com o cargo de gestão. Chiavenato (2007), diz que nem sempre um bom líder é um bom gestor e nem sempre um bom gestor é um bom líder. A liderança deve estar presente não só em todos os níveis institucionais, mas também em todos os níveis da organização e nos grupos informais de trabalho.

Segundo Chiavenato (2007) “liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos”. Liderança é, de certa forma, um tipo de influência. Influência é uma força psicológica e envolve conceitos como o de poder e o de autoridade, introduzindo mudanças no comportamento das pessoas. Podendo acontecer com formas violentas de imposição ou até suaves formas de convencimento.

Liderar é ser capaz de influenciar as pessoas a fazerem o que devem. O líder exerce influência sobre as pessoas guiando-as às suas definições de objetivo.

Assim, a liderança é uma lâmina com corte duplo: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que possa fazer as pessoas fazerem o que ela pretende fazer, nem será bem-sucedida, exceto se seus seguidores a perceberem como um meio de satisfazer suas aspirações pessoais. O líder deve ser capaz, os seguidores devem ter vontade. (CHIAVENATO, 2007).

Faz-se necessário que o líder saiba em qual momento e qual estilo de liderança adotar frente a sua equipe, para que consiga alcançar de forma eficiente e eficaz seus objetivos. Uma vez que o administrador se encontra em uma posição de liderança e consegue desenvolver esse olhar mais clínico da situação, conseguindo moldar-se tem grandes chances de obter o sucesso frente a sua equipe como líder. “Muitos gestores assumem equivocadamente que estilos de liderança é uma função da personalidade ao invés de escolha estratégica “ (GOLEMAN, 2000, tradução nossa).

### **2.3.1 Liderança Coerciva**

Esse estilo de liderança tem a abordagem "Faça o que eu digo" pode ser muito eficaz em uma reviravolta ou quando junto a funcionários problemáticos, mas na maioria das situações, liderança coercitiva inibe a flexibilidade da organização e a motivação dos funcionários, (GOLEMAN, 2000, tradução nossa).

### **2.3.2 Liderança Autoritária**

O estilo autoritário leva uma abordagem “venha comigo”: ela afirma o objetivo geral, mas dá às pessoas liberdade de escolher seus próprios meios de alcançá-lo. Este estilo funciona especialmente bem quando um negócio está à deriva, mas é menos eficaz quando por exemplo o líder está trabalhando com uma equipe de especialistas que são mais experientes do que ele, (GOLEMAN, 2000, tradução nossa).

### **2.3.3 Liderança Afiliativa ou Maternal**

“O estilo afiliativo apresenta a abordagem: as pessoas vêm primeiro. Este estilo é particularmente útil para a construção da harmonia da equipe ou aumento da moral, mas o foco exclusivo no elogio pode permitir um desempenho ruim por não ser corretivo”.(GOLEMAN, 2000, tradução nossa).

### **2.3.4 Liderança Democrática**

O estilo de liderança democrático apresenta a abordagem: “o que você acha? ”, e não apresenta um grande impacto no clima organizacional, “ao dar voz aos trabalhadores e ajudando a gerar ideias constroem flexibilidade e geram responsabilidades. Em contrapartida, pode-se identificar funcionários se sentindo sem liderança e um aumento consideravelmente no número de reuniões”. (GOLEMAN, 2000, tradução nossa).

### **2.3.5 Liderança Pacesetting ou Direcionador**

Esse estilo de liderança apresenta a abordagem: “faça o que eu faço, agora! ” e gera padrões de alto desempenho a serem seguidos como o modelo, e pode ser indicado para a obtenção de resultados rápidos quando a equipe apresenta funcionários que são auto motivados e qualificados, porém, pode gerar um sentimento de opressão diante dessa demanda para excelência, (GOLEMAN, 2000, tradução nossa).

### **2.3.6 Liderança Coaching**

“Esse estilo de liderança concentra mais no desenvolvimento pessoal do que na realização de tarefas no imediato apresenta a abordagem: “tente isso”. Isso gera um bom resultado quando o funcionario quer melhorar mas não quando são resistentes a mudar

suas maneiras.” (GOLEMAN, 2000, tradução nossa). Requer maior aceitação de fracassos a curto prazo visando aprendizado futuro!

## **2.4 Coaching e Liderança**

Com base nas necessidades pessoais e profissionais da sociedade atual, pode-se dizer que o coaching ou processo de coaching é algo que vem ganhando força no mercado atual, sendo uma excelente ferramenta para diferentes aplicabilidades na vida ou cotidiano do homem contemporâneo. Algumas dessas aplicabilidades se destacam por algumas áreas de atuação específicas, como por exemplo: coaching de vida, coaching financeiro, coaching de liderança, coaching de carreira, coaching de vendas, coaching religioso, entre outros.

O conceito de coach segundo Krausz (2007), é tão antigo quanto à própria humanidade. A autora afirma que Sócrates, por meio de diálogos e questionamentos com seus discípulos, descritos por Platão, e baseado no princípio de que a verdade está dentro de nós, praticava métodos de coaching, demonstrando sua eficácia.

Esse processo, apesar de somente agora no mundo contemporâneo estar se difundindo, o mesmo já era utilizado na antiguidade por grandes filósofos e pensadores como uma grande ferramenta, é agora validado por estudiosos, que reconhecem o mesmo com potencial de levar o indivíduo ao ápice de sua performance dentro de uma área de atuação específica.

O coach (treinador) quando tem ciência do objetivo do seu coachee (cliente, paciente etc.), pode ajudá-lo a sair do seu estado atual e desenvolver potencialidades para que possa chegar ao estado desejado, através de foco mais ação que gera resultados fornecendo ao indivíduo um autoconhecimento não só em aspectos relacionados ao seu objetivo, mas também em ações nos diferentes aspectos de sua vida.

## **2.5 Coaching e Gestão**

Para que possamos ligar o conceito de coaching a gestão se faz necessário entendermos o que é gestão e seu papel organizacional, pois para Falconi (2018) “Gestão

é atingir metas ou resolver problemas. Gerenciar é ter uma meta e tomar todas as medidas necessárias para atingir esta meta”.

Ao se analisar o conceito de gestão focado apenas em resultados e se esquecer dos membros de sua equipe, é bem provável que em algum ponto o mesmo perderá o contato com seus liderados, gerando resultados negativos ligados à sua gestão, o que se faz necessário o uso do coaching, pois essa ferramenta pode ampliar o horizonte do gestor em relação aos seus atos e ações na obtenção de suas metas, podendo assim gerar um ambiente desafiador e motivador para seus liderados servindo de exemplo para os mesmos, e de acordo com Sinek (2009), “ Existem líderes e existem aqueles que lideram. Líderes ocupam uma posição de poder e influência. Os que lideram nos inspiram”

## **2.6 Benefícios da ação do coaching na motivação**

Para a compreensão do comportamento humano, faz-se necessário o conhecimento da motivação humana. O conceito de motivação é utilizado em diversos sentidos. De um modo geral, Chiavenato (2007) descreve que é a força ou impulso que faz com que as pessoas ajam de determinada maneira, ou seja, o que origina um comportamento específico. Esse impulso pode ser externo (vindo do ambiente) ou pode acontecer na mente do indivíduo. Desse modo, motivação está relacionada com o aspecto de cognição do indivíduo.

Cognição (ou conhecimento) representa o que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente ao redor. O sistema cognitivo de cada pessoa inclui seus valores pessoais e é profundamente influenciado pelo ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, processos fisiológicos e por suas necessidades e experiências anteriores. (CHIAVENATO, 2007)

Sendo assim, todos os atos dos indivíduos são guiados pela cognição – o que sente, pensa e acredita. As pessoas veem o mundo como elas são.

O ambiente psicológico ou comportamental é a situação percebida pela pessoa e interpretada a respeito do ambiente externo mais próximo. É relacionado com as atuais necessidades.

Chiavenato (2007), descreve que no ambiente psicológico, situações, pessoas e objetos adquirem valências, determinando o que chama de campo dinâmico de forças

psicológicas. Sendo válido positivamente quando determinada situação, pessoa ou objeto satisfazem ou prometem satisfazer as necessidades dos indivíduos. É negativa quando ocasiona dano ou prejuízo ao indivíduo.

Em sua obra, Chiavenato (2007), diz que a motivação representa a ação de forças ativas e impulsionadoras: necessidades humanas. As pessoas são diferentes no que diz respeito a motivação. As necessidades humanas que motivam o comportamento humano produzem padrões de comportamento que varia de pessoa para pessoa. Para ele, além dos valores pessoais e os sistemas cognitivos serem diferentes entre os indivíduos; as necessidades, valores pessoais e capacidade variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Mesmo com todas essas enormes diferenças, o processo que torna o comportamento humano dinâmico é semelhante para todas as pessoas. Para Chiavenato (2007) são três suposições relacionadas entre si para explicar o comportamento humano: a primeira seria de que o comportamento humano é causado – “...tanto hereditariedade quanto o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas”; a segunda, seria de que o comportamento humano é motivado – “... o comportamento humano não é causal ou aleatório, mas orientado e dirigido para algum objetivo”; e a terceira, de que o comportamento humano é orientado para objetivos pessoais – “... subjacente a todo comportamento humano, existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência...”

Sendo assim, o comportamento humano não é espontâneo ou sem finalidade. Sempre haverá um objetivo implícito ou explícito que orienta o comportamento das pessoas. Para cada pessoa, motivação é um fator que gera motivação no trabalho. Para o gestor, significa que o colaborador assume responsabilidade. Para a organização, representa o excelente desempenho das pessoas.

Relacionando com aspecto de coaching de liderança é preciso desenvolver as habilidades dos gestores para que possam trazer o pessoal motivado, ou seja, estimular os colaboradores a vestirem a camisa da organização, a estarem envolvidos e fielmente atrelados ao objetivo organizacional. Para tanto, é necessário fornecer expectativas e supri-las, conhecer cada indivíduo que compõe o corpo organizacional, desenvolvendo habilidades gerenciais para que possa estar devidamente apto a gerir o pessoal.

## **2.7 Benefícios e resultados da ação do coaching na motivação das equipes**

Atualmente fala-se em organizações como sendo intimamente composta por pessoas que operam as máquinas, ainda que a tecnologia assuma papel importante nesta relação, as pessoas sempre estarão em protagonismo nas empresas. Havendo pessoas nas organizações, inevitavelmente ocorrem interações e comunicação entre elas, já que compõem um conjunto que busca um mesmo objetivo organizacional. Ocorrendo essas interações, surgem grupos para desempenhar tarefas e conseqüentemente unindo forças para realização de determinadas atividades na organização.

Os grupos são compostos basicamente por duas ou mais pessoas que se juntam visando um determinado objetivo. Os indivíduos usam o grupo e as relações com o mesmo para satisfação de necessidades pessoais. Não existe a necessidade de engajamento no que se refere a união de forças para realização de um trabalho em conjunto. Para Júnior (2016), “o que existe é um compartilhamento de informações para ajudar cada membro com sua própria responsabilidade. Num grupo não existe a atitude de colaboração mútua capaz de aumentar o nível de desempenho geral.”

Diferentemente quando as pessoas formam uma equipe, elas compartilham do mesmo objetivo, unindo coordenadamente seus esforços. Para que juntos produzam mais resultados do que individualmente. Há trocas de experiências e conhecimento, soma de habilidades, acabando por motivar os colaboradores. Nas equipes os resultados são compartilhados e, a adição de todos os esforços, levando a ganhas ou perdas, é responsabilidade de todos.

Dessa forma, observa-se que para as organizações é vantajoso que hajam equipes devidamente compostas que priorizem as metas organizacionais e que unam potencialidades. Marques (2017) aponta que “os profissionais acabam trabalhando de forma individual e se preocupando apenas com suas metas e interesses. A comunicação com os gestores e os outros colaboradores acaba sendo falha, o feedback não é visto como uma ferramenta construtiva e a competitividade se torna cada vez maior.”

Contudo, é necessário ao gestor saber como conduzir os grupos para virem a se tornar equipes. Sendo necessário habilidades técnicas e capacidade de desenvolver seus liderados, atendendo expectativas pessoais e organizacionais. Segundo Marques (2017), “com as técnicas e ferramentas de Coaching, os líderes poderão potencializar suas habilidades e capacidades em gerenciamento e liderança de pessoas. O Coaching mune os líderes a motivar pessoas, de modo a impulsionar a carreira profissional de seus colaboradores. Além disso, o Coaching promove uma verdadeira aceleração de resultados.”

Portanto, para saber conduzir as equipes, é essencial ao profissional que exerça liderança desenvolver habilidades para estimular, delegar, direcionar e motivar os liderados para somarem esforços rumo ao êxito organizacional, valorizando cada colaborador e atendendo expectativas não só da organização, mas dos indivíduos que a compõe.

### 3. MÉTODO

Segundo Carvalho et al. (2004) é necessário fazer uma pesquisa bibliográfica para saber se alguém já publicou algo que remeta as respostas às questões propostas e, decidir se é interessante repetir a investigação com os mesmos objetivos; saber os métodos aplicados em investigações similares e averiguar o melhor para ser aplicado; fazendo a diferenciação entre as variáveis respostas e interferências, facilitando assim, a identificação dos meios para controlá-las logo no início, não deixando que estas confundam o resultado.

A pesquisa de campo procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado. (FUZZI, 2010)

Neste trabalho foi utilizada, além da pesquisa bibliográfica, realizada a partir da leitura de livros e artigos científicos, uma pesquisa de campo para qual foram convidados 10 gestores que conhecem e/ou já tenham aplicado o coaching em sua gestão, a fim de analisar o resultado êxito no seu uso. A pesquisa foi realizada por meio da plataforma Survey Monkey, onde foram cadastradas três perguntas abertas e três fechadas: questões

fechadas: 1). Você conhece o coaching? 2). Você já usou o coaching como ferramenta de gestão? 3). Foi efetivo o uso desta ferramenta?

E abertas: 4). Em que momento foi necessário o seu uso? 5). Quais benefícios esta ferramenta proporcionou a equipe? 6) você indicaria essa ferramenta para outras pessoas? Por que?

O link com as questões cadastradas na plataforma foi encaminhado através do Whatsapp dos pesquisados. Os dados coletados foram armazenados no site Survey Monkey e após todos os participantes responderem as perguntas, a plataforma gerou um relatório com todos os dados coletados nas respostas. Os dados foram tabulados e analisados, servindo como base para este artigo acadêmico. Os participantes foram gestores da indústria, comércio, serviço e setores público. Sendo realizada no início na primeira semana do mês de dezembro de 2019. Definida por acessibilidade, a amostra foi composta a partir dos próprios pesquisadores que responderam à pesquisa em contato com os gestores que conhecem, fora do ambiente de trabalho, e com outros gestores indicados pelo coordenador da pesquisa. Gerando alguns pontos positivos, tais como: um embasamento da pesquisa com os dados pesquisados, um enriquecimento no conhecimento dos pesquisadores e dos pesquisados, uma maior racionalidade dos pesquisados em relação as suas experiências compartilhadas; a pesquisa poderia gerar desconforto ao pesquisado, caso este tenha obtido insucesso na aplicação do processo de coaching, neste caso, foi respeitado o seu direito de não responder as perguntas.

#### 4. RESULTADOS

Por meio do questionário aplicado com os dez gestores participantes, obteve-se os seguintes resultados em relação as questões fechadas: todos os gestores conhecem o coaching como ferramenta de gestão; 8 já aplicaram o coaching como ferramenta de gestão; 8 acharam o efetiva sua utilização.

Em relação as questões abertas: na questão em que pergunta-se em que momento foi necessário seu uso, as respostas majoritariamente foram em momentos em que os entrevistados buscavam mudança na empresa, como mudança no procedimento interno, melhora de clima organizacional, ou potencialização de sua gestão e autoconhecimento.

Quando foi perguntado os benefícios que sua aplicação trouxe a equipe, os gestores responderam que trouxe exatidão e segurança aos resultados, crescimento, foco, visão, redução de procrastinação, maior motivação e qualidade no serviço.

Ao perguntar-se se os gestores indicariam a ferramenta e porque, as respostas foram majoritariamente favoráveis e os motivos foram: para identificação da importância de cada colaborador na empresa, para potencialização de pontos fortes, identificação de habilidades, autoconhecimento, para o crescimento da organização, ou mesmo pelo êxito em aplicá-la.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desta forma no mundo atual, é de extrema importância que o líder além de saber planejar, controlar e coordenar, saiba dirigir o pessoal. Deter técnicas que podem ser desenvolvidas e estratégias para trazer o espírito de equipe para a organização, motivando os colaboradores, estimulando-os rumo ao objetivo organizacional.

Os recursos humanos são essenciais em qualquer organização, por isso é preciso saber engajar as pessoas, conhecendo cada membro da equipe e sabendo extrair ao máximo suas potencialidades. Para tanto, recomenda-se, ao exercer a função de liderança, o uso do coaching, enquanto ferramenta de desenvolvimento.

O líder deve admitir para si que, como qualquer ser humano, possui limitações e precisa desenvolver, ou potencializar habilidades e competências para que possa dirigir as pessoas.

Entender que cada colaborador de sua equipe possui necessidades, expectativas, medos e aspirações próprias. Saber como extrair o melhor de cada um e como conduzir as pessoas diante as adversidades e percalços. Deter técnicas de como influir no comportamento e como motivar. Além de conhecer-se e conhecer cada um que compõe a organização.

O coaching de liderança entra como aperfeiçoamento do líder, desenvolvendo sua capacidade de liderar, adequando o seu perfil às suas necessidades em sua gestão. O profissional devidamente apto a gerir pessoas poderá, por meio de técnicas desenvolvidas,

conduzir sua gestão estrategicamente ao êxito organizacional, fazendo que as pessoas vistam a camisa da organização.

Para manter-se competitivo no mercado atual, é essencial que o profissional que assuma posição de liderança, atente-se para aperfeiçoar-se como líder. O ambiente organizacional torna-se bastante desafiador quando não se sabe lidar com as pessoas, gasta-se muito tempo e esforço desnecessário em questões que muitas vezes não levarão a nada nem trarão ganhos a sua gestão.

Portanto, recomenda-se buscar aprimoramento técnico e especializar-se para liderar pessoas, entendendo que sozinho não se chega a lugar algum. É preciso interação e comunicação com as pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais. E, sabendo a hora certa e como agir em cada situação, o profissional de liderança chegará aos seus objetivos com clareza.

## REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. A formação do líder. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BÍBLIA DE ESTUDO NTLH, Sociedade Bíblica do Brasil.2005.

BURIASCO, Suely. Disponível em: O papel do líder na resolução dos conflitos da equipe. <<http://www.suelyburiasco.com.br/o-papel-do-lider-na-resolucao-dos-conflitos-da-equipe/>> Acesso em 31 de março de 2019.

BUZETTO, Carlos. O líder coach e a formação de equipes de alto desempenho. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-lider-coach-e-a-formacao-de-equipes-de-alto-desempenho>>. Acesso em 12 de set. de 2018.

CARVALHO, Daniel; CARNEIRO, Rafael; MARTINS, Helen Fernanda Alves; SARTORATO, Eduardo. Pesquisa Bibliográfica.. Disponível em: <<http://pesquisabibliografica.blogspot.com.br>>. Acesso em 11 de dezembro de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração. São Paulo: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 6 reimpressão, Elsevier- Campos, Rio de Janeiro, 2005.

PAULA, Edson de. Conheça a filosofia existente na história do coaching moderno. Disponível em: <<https://edsondepaula.com.br/blog/coaching-filosofia-historia-edson-de-paula-palestrante-palestra-motivacional>>. Acesso em 12 de nov. de 2018.

FALCONI, Vicente. O que é gestão? Entenda completamente o conceito e veja citação de autores. Disponível em: <<https://www.falcon.com.br/gestao/>>. Acesso em 23 de abril de 2019.

FUZZI, L. Penna. Metodologia Científica: O que é pesquisa de campo?. Disponível em: <<http://profludfuzzimetodologia.blogspot.com.br/2010/03/o-que-e-pesquisa-de-campo.html>>. Acesso em 11 de dezembro de 2019.

FLORENCE, Marina. A Relação entre Liderança e Gestão de Pessoas. Maré Vermelha. Disponível em: <<https://marevermelha.org/2014/03/08/a-relacao-entre-lideranca-e-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em 31 de março de 2019.

GALLWEY, W. Timothy. O Jogo Interior do Tênis (Título original: THE INNER GAME OF TENNIS). S. Paulo: Texto novo, 1996.

GOLEMAN, Daniel. Leadership That Gets Results, Harvard Business Review, 2000

JÚNIOR, Luiz Lopes. A diferença entre um grupo e uma equipe. Administradores. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-diferenca-entre-um-grupo-e-uma-equipe/100632/>>. Acesso em 11 de nov. de 2018.

KRAUSZ, Rosa R. Coaching executivo: A conquista da Liderança, São Paulo: Nobel, 2007.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. et al. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. 9 ed. Editora FGV.

MARQUES, José Roberto. Como liderar uma equipe. Porta IBC. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/como-liderar-uma-equipe/>>. Acesso em 11 de nov. de 2018.

PÔNCIO, Rafael José. Os tipos de equipe para trabalho. Administradores, 09 de jul. de 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/os-tipos-de-equipes-para-trabalho/102361>>. Acesso em 04 de set. de 2018.

SCHEIN, Edgar h. Cultura organizacional e liderança, São Paulo: Atlas S.A., 2009.

SINEK, Simon. Comece pelo porquê: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. Tradução de Paulo Geiger; Rio de Janeiro; sextante, 2018.

SIGNIFICADOS. Significado de trabalho em equipe. Disponível em:  
<<https://www.significados.com.br/trabalho-em-equipe/>>. Acesso em 11 de nov. de 2018.

SILVA, Caroline Machado Castilhos da; PEIXOTO, Roberto Ramalho; BATISTA, José Mauro Ruiz. A Influência da liderança na motivação da equipe. Revista Novo Enfoque. Disponível em:  
<[http://www.castelobranco.br/sistema/novo enfoque/webroot/files/13/artigos/17\\_Robert aeCaroline\\_ProfRuiz\\_VF.pdf](http://www.castelobranco.br/sistema/novo enfoque/webroot/files/13/artigos/17_Robert aeCaroline_ProfRuiz_VF.pdf)>. Acesso em 02 de set. de 2018.

VILLELA, da Mata. A diferença entre Gestão e Liderança. SB COACHING.  
Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/diferenca-gestao-lideranca/>>. Acesso em 31 de março de 2019.

**ANEXO A****Parecer Consubstanciado Do CEP****Número do Parecer: 3.733.972**

Versão N° 02

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA****Título da Pesquisa:** O USO DO COACHING COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA E GESTÃO**Pesquisador:** RAFAEL BARREIRO TAKEI**Área Temática:****Versão:** 2**CAAE:** 24914619.0.0000.8116**Instituição Proponente:** FUNDACAO UNIVERSITARIA VIDA CRISTA**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio**DADOS DO PARECER****Número do Parecer:** 3.733.972**Apresentação do Projeto:**

Será realizado em questionário com aproximadamente cinco perguntas para líderes que exerçam função de liderança e que conheçam e/ou apliquem o coaching em sua gestão, através de e-mail ou contato pessoal. Espera-se obter por meio desta pesquisa dados que confirmem a importância, bem como a relevância do uso do coaching na gestão de equipes e potencialização da gestão.

**Objetivo da Pesquisa:**

Nesta pesquisa pretende-se analisar os perfis de liderança e suas características junto as equipes, apresentando pontos que podem ser melhorados com a ajuda do processo

de coaching, podendo assim melhorar a gestão dentro das equipes e potencializar seus resultados por meio do coaching de liderança.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Benefícios- adequados.

Risco - Foram corrigidos no TCLE e no projeto detalhado

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Padronizou o número de questões do questionário no TCLE e no projeto detalhado, porém não arrumou em informações básicas do projeto, na plataforma Brasil, assim como a descrição correta dos riscos. No entanto, como o pesquisador entrou com recurso, não há necessidade de arrumar tudo em todos os documentos.

Foi inserido um novo projeto detalhado, de acordo com orientações da instituição, contendo introdução, referencial teórico, objetivo, metodologia mais detalhada e referência, que não foi apresentado na primeira versão.

Deixou claro como será escolhida a amostra e como serão aplicados os questionários

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Adequado. TCLE totalmente corrigido

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Os pesquisadores inseriram um recurso após o primeiro parecer elaborado pelo CEP, apontando todas as correções realizadas, de acordo com as pendências apontadas, que foram verificadas e estão corretas, permitindo que o trabalho seja iniciado.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**ANEXO B**  
**Normas Acadêmicas Da Revista Eletrônica**  
**De Ciências Humanas**  
ISSN 2594 – 7966  
Vol. 02; N°02 – Ano 2018

**Diretrizes para Autores**

Os trabalhos devem ser redigidos em português, com uso obrigatório da norma culta. Os nomes dos autores, bem como a afiliação institucional de cada um, devem ser inseridos nos campos adequados a serem preenchidos durante a submissão e devem aparecer no arquivo. A Revista Eletrônica de Ciências Humanas sugere que o número máximo de autores por artigo seja 6 (seis). Artigos com número superior a 6 (seis) serão considerados exceções e avaliados pelo Conselho Editorial que poderá solicitar a adequação. **Pesquisas feitas com seres humanos e animais devem, obrigatoriamente, citar a aprovação da pesquisa pelo respectivo Comitê de Ética, citando o protocolo de aprovação.** O não atendimento de tal proposta pode implicar em recusa de sua publicação. Da mesma forma, o plágio implicará na recusa do trabalho.

Os autores dos artigos aceitos poderão solicitar a tradução do artigo para língua inglesa aos tradutores indicados pela revista e reenviar. Os custos com a tradução serão de responsabilidade dos autores.

O periódico disponibilizará aos leitores o conteúdo digital em ambos os idiomas, português e inglês.

O uso da norma culta da Língua Portuguesa e a obediência às normas da Revista são de total responsabilidade dos autores. A não obediência a esses critérios implicará na recusa imediata do trabalho.

**APRESENTAÇÃO DO MATERIAL**

Sugere-se um número máximo de 20 páginas, incluindo referências, figuras, tabelas e quadros. Os textos devem ser digitados em **Fonte Times New Roman, tamanho 12, espaçamento 1,5, justificado, exceto Resumo e Abstract.** Devem ser colocadas margens de 2 cm em cada lado.

As Figuras: gráficos, imagens, desenhos e esquemas deverão estar inseridas no texto, apresentar boa qualidade, estar em formato JPEG, com resolução de 300dpi com 15cm x 10cm. O número de figuras deve ser apenas o necessário à compreensão do trabalho. Não serão aceitas imagens digitais artificialmente 'aumentadas' em programas computacionais de edição de imagens. As figuras devem ser numeradas em algarismos arábicos segundo a ordem em que aparecem e suas legendas devem estar logo abaixo.

Tabelas e Quadros: deverão ser numerados consecutivamente com algarismos arábicos e encabeçados pelo título. As tabelas e os quadros devem estar inseridos no texto. Não serão admitidas as tabelas e quadros inseridos como Figuras.

Títulos de tabelas e quadro e legendas de figuras deverão ser escritos em tamanho 11 e com espaço simples entre linhas.

Citação no texto: deve-se seguir as Normas da ABNT (NBR 10520, 2003). As citações deverão aparecer no texto, seguidas pelo ano de publicação. As chamadas pelo sobrenome do autor, pela instituição responsável ou título podem ser: a) incluídas na sentença: sobrenome (ano). Ex.: Gomes, Faria e Esper (2006) ou b) entre parênteses: (SOBRENOME, ano). Ex.: (GOMES; FARIA; ESPER, 2006). Quando se tratar de citação direta (transcrição literal), indicar, após o ano, a página de onde o texto foi extraído. O trecho transcrito deverá estar entre aspas quando ocupar até três linhas. As citações diretas com mais de três linhas devem ser destacadas com recuo de 4 cm da margem esquerda, ser escritas com letra menor que a do texto utilizado, com espaçamento entre linhas menor do que o utilizado no texto e sem aspas. Citações indiretas de vários documentos simultaneamente devem constar em ordem alfabética (como nas referências). Citação de citação: autor citado (ano apud AUTOR, ano). Deve-se fazer a referência do autor lido. Ex.: Pádua (1996 apud FERNANDES, 2012, p. 5) salienta que “[...] pesquisa é toda atividade voltada para a solução de problemas [...]”.

Teses, dissertações e monografias, solicitamos que sejam utilizados apenas documentos dos **últimos três anos** e quando não houver o respectivo artigo científico publicado em periódico. Esse tipo de referência deve, obrigatoriamente, **apresentar o link** que remeta ao cadastro nacional de teses da CAPES e aos bancos locais das universidades que publicam esses documentos no formato pdf.

Grafia de termos científicos, comerciais, unidades de medida e palavras estrangeiras: os termos científicos devem ser grafados por extenso, em vez de seus correspondentes simbólicos abreviados. Para unidades de medida, deve-se utilizar o Sistema Internacional de Unidades. Palavras em outras línguas devem ser evitadas nos

textos em português, utilizar preferentemente a sua tradução. Na impossibilidade, os termos estrangeiros devem ser grafados em itálico. Toda abreviatura ou sigla deve ser escrita por extenso na primeira vez em que aparecer no texto.

## **ESTRUTURA DO ARTIGO**

**PESQUISAS ORIGINAIS** devem ter no máximo 20 páginas com até 40 citações; organizar da seguinte forma:

**Título em português:** caixa alta, centrado, negrito, conciso, com um máximo de 25 palavras;

**Título em inglês** (obrigatório): caixa alta, centrado. Versão do título em português;

**Autor (es):** O (s) nome (s) completo (s) do (s) autor (es) e seus títulos e afiliações à Sociedade ou Instituições. Indicar com asterisco o autor de correspondência. Ao final das afiliações fornecer o e-mail do autor de correspondência.

**Resumo:** parágrafo único sem deslocamento, fonte tamanho 11, espaço 1, justificado, contendo entre 150 e 250 palavras. Deve conter a apresentação concisa de cada parte do trabalho, abordando objetivo (s), método, resultados e conclusões. Deve ser escrito sequencialmente, sem subdivisões. Não deve conter símbolos e contrações que não sejam de uso corrente nem fórmulas, equações, diagramas;

**Palavras-chave:** de 3 a 5 palavras-chave, iniciadas por letra maiúscula, separadas e finalizadas por ponto.

**Abstract** (obrigatório): fonte tamanho 11, espaço 1, justificado, deve ser a tradução literal do resumo;

**Keywords:** a apresentação deverá ser a mesma das Palavras-chave em Português.

**Introdução:** deve apresentar o assunto a ser tratado, fornecer ao leitor os antecedentes que justificam o trabalho, incluir informações sobre a natureza e importância do problema, sua relação com outros estudos sobre o mesmo assunto, suas limitações. Essa seção deve representar a essência do pensamento do pesquisador em relação ao assunto estudado e apresentar o que existe de mais significativo na literatura científica. Os objetivos da pesquisa devem figurar como o último parágrafo desse item.

**Método:** destina-se a expor os meios dos quais o autor se valeu para a execução do trabalho. Pode ser redigido em corpo único ou dividido em subseções. Especificar tipo e origem de produtos e equipamentos utilizados. Citar as fontes que serviram como referência para o método escolhido.

**Pesquisas feitas com seres humanos e animais devem, obrigatoriamente, citar a aprovação da pesquisa pelo respectivo Comitê de Ética, citando o protocolo de aprovação.**

**Resultados:** Nesta seção o autor irá expor o obtido em suas observações. Os resultados poderão estar expressos em quadros, tabelas, figuras (gráficos e imagens). Os dados expressos não devem ser repetidos em mais de um tipo de ilustração.

**Discussão:** O autor, ao tempo que justifica os meios que usou para a obtenção dos resultados, deve contrastar esses com os constantes da literatura pertinente; estabelecer relações entre causas e efeitos; apontar as generalizações e os princípios básicos, que tenham comprovações nas observações experimentais; esclarecer as exceções, modificações e contradições das hipóteses, teorias e princípios diretamente relacionados com o trabalho realizado; indicar as aplicações teóricas ou práticas dos resultados obtidos, bem como, suas limitações; elaborar, quando possível, uma teoria para explicar certas observações ou resultados obtidos; sugerir, quando for o caso, novas pesquisas, tendo em vista a experiência adquirida no desenvolvimento do trabalho e visando a sua complementação.

**Conclusões:** Devem ter por base o texto e expressar com lógica e simplicidade o que foi demonstrado com a pesquisa, não se permitindo deduções. Devem responder à proposição.

**Agradecimentos** (opcionais): O autor deve agradecer às fontes de fomentos e àqueles que contribuíram efetivamente para a realização do trabalho. Agradecimento a suporte técnico deve ser feito em parágrafo separado.

**Referências** (e não bibliografia): Espaço simples entre linhas e duplo entre uma referência e a próxima. A lista completa de referências, no final do artigo, deve ser apresentada em ordem alfabética e de acordo com as normas da ABNT (NBR 6023,

2003). Quando a obra tiver até três autores, todos devem ser citados. Mais de três autores, indicar o primeiro, seguido de et al. Alguns exemplos:

Artigo publicado em periódico:

LUDKE, M.; CRUZ, G. B. dos. Aproximando universidade e escola de educação básica pela pesquisa. **Caderno de pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 125, p. 81-109, maio/ago. 2005.

Artigo publicado em periódico em formato eletrônico:

SILVA JUNIOR, N. A. da. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Psico-USF**, Itatiba, v. 6, n. 1, p. 47-57, jun. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712001000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712001000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 13 jul. 2015.

Livro (como um todo)

MENDONÇA, L. G. et al. **Matemática financeira**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

Capítulo de livro

MARTÍN, E.; SOLÉ, I. A aprendizagem significativa e a teoria da assimilação. In: COLL, C.; MARCHESI, A.; PALACIOS, J. (Org.). **Desenvolvimento psicológico e educação: psicologia da educação escolar**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 3, p. 60-80.

## ARTIGOS DE REVISÃO

Poderão ser aceitos para submissão, desde que abordem temas de interesse, atualizados. Devem ser elaborados por pesquisadores com experiência no campo em questão ou por especialistas de reconhecido saber. Devem ter até 20 páginas, incluindo resumos, tabelas, quadros, figuras e referências. As tabelas, quadros e figuras limitadas a 06 no conjunto, devem incluir apenas os dados imprescindíveis. As figuras não devem repetir dados já descritos em tabelas. As referências bibliográficas devem ser limitadas a 60. Deve-se evitar a inclusão de número excessivo de referências numa mesma citação.

Devem conter: título em português e inglês, autores e afiliações, resumo e abstract (de 150 a 250 palavras), palavras-chave/keywords, introdução, método (como nos artigos de pesquisas originais) considerações finais (neste item serão retomadas as diferentes

colocações dos autores estudados de maneira a conduzir a um fechamento, porém, não havendo conclusões definitivas), agradecimentos (caso necessário), referências.

Ou, em caso de artigos de revisão de literatura contendo metanálise, depois do item método deverá ser apresentado o item resultados (contendo a metanálise) e as conclusões.

### **Condições para submissão**

Como parte do processo de submissão, os autores são obrigados a verificar a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão devolvidas aos autores.

1. A contribuição é original e inédita, e não está sendo avaliada para publicação por outra revista; caso contrário, deve-se justificar em "Comentários ao editor".
2. O arquivo da submissão está em formato Microsoft Word, OpenOffice ou RTF.
3. URLs para as referências foram informadas quando possível.
4. O texto está em espaço 1,5; usa uma fonte de 12-pontos; emprega itálico em vez de sublinhado (exceto em endereços URL); as figuras e tabelas estão inseridas no texto, não no final do documento na forma de anexos.
5. O texto segue os padrões de estilo e requisitos bibliográficos descritos em Diretrizes para Autores, na página Sobre a Revista.
6. Em caso de submissão a uma seção com avaliação pelos pares (ex.: artigos), as instruções disponíveis em Assegurando a avaliação pelos pares cega foram seguidas.
- 7.

### **Declaração de Direito Autoral**

#### **Declaração de direito autoral**

Os autores devem revisar o trabalho antes de enviá-lo, autorizando sua publicação na Revista Eletrônica de Ciências Humanas.

Devem declarar que:

Nem o trabalho, nem outro substancialmente semelhante em conteúdo, já tenha sido publicado ou está sendo considerado para publicação em outro periódico, no formato impresso ou eletrônico, sob sua autoria e conhecimento; o referido trabalho está sendo submetido à avaliação com a atual filiação dos autores; os autores ainda concordam que os direitos autorais referentes ao trabalho se tornem propriedade exclusiva da Revista Eletrônica de Ciências Humanas desde a data de sua submissão. No caso de a publicação não ser aceita, a transferência de direitos autorais será automaticamente revogada.

Todas as afiliações corporativas ou institucionais e todas as fontes de apoio financeiro ao trabalho estão devidamente reconhecidas.

Por conseguinte, os originais submetidos à publicação, deverão estar acompanhados de Declaração de Direitos Autorais, conforme modelo:

### **DECLARAÇÃO DE DIREITOS AUTORAIS**

Nós, abaixo assinados, transferimos todos os direitos autorais do artigo intitulado (título) à Revista Eletrônica de Ciências Humanas.

Declaramos ainda que o trabalho é original e que não está sendo considerado para publicação em outra revista, quer seja no formato impresso ou no eletrônico. Certificamos que participamos suficientemente da autoria do manuscrito para tornar pública nossa responsabilidade pelo conteúdo.

Assumimos total responsabilidade pelas citações e referências bibliográficas utilizadas no texto, bem como pelos aspectos éticos que envolvem os sujeitos do estudo.

Data:

Assinaturas

### **Política de Privacidade**

Os nomes e endereços informados nesta revista serão usados exclusivamente para os serviços prestados por esta publicação, não sendo disponibilizados para outras finalidades ou a terceiros.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica dos autores e orientador. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca Institucional.

Kevin Ramer da Silva Pires, Marcos Antônio de Moura Amorim  
Pindamonhangaba, dezembro de 2019.