

As Competências de um Líder-Coach na Economia Criativa

The Skills of a Leader-Coach in the Creative Economy

Paôla da Silva¹, Graciele Tonial¹

¹Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), Curso de Administração,
Joaçaba, SC, Brasil

Resumo

Objetivo: Este estudo apresenta os resultados de uma pesquisa que tem como objetivo analisar as competências de um líder-*coach* exercidas por gestores que emergem da economia criativa, sobretudo o ramo gastronômico.

Método/abordagem: A pesquisa exploratória e descritiva, é caracterizada pela abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de 12 entrevistas com líderes e liderados de empresas do segmento de gastronomia, também utilizou da técnica de observação *in loco*. As análises utilizaram a técnica de análise de conteúdo por meio da triangulação de dados.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Os resultados contribuem para o avanço da literatura principalmente ao identificar as competências de um líder-*coach*. Foi possível identificar que os líderes que convergem ao perfil de líder-*coach* têm suas competências desenvolvidas ao exercerem a comunicação eficaz, com uma visão futurística e sistêmica e, por meio do planejamento incentivam o desenvolvimento da equipe, contribuindo e motivando os colaboradores a alcançarem os objetivos da organização.

Originalidade/relevância: Os achados revelam ainda que, as competências apresentadas pelos indivíduos que convergem ao perfil de líder-*coach* são um diferencial competitivo e gerencial para as organizações.

Palavras-chave: Liderança. Líder-*coach*. Economia Criativa.

Abstract

Purpose: This study presents the results of a research that aims to analyze the skills of a leader-coach exercised by managers who emerge from the creative economy, especially the gastronomic branch.

Design/methodology/approach: The exploratory and descriptive research is characterized by a qualitative approach. Data collection took place through 12 interviews with leaders and leaders of companies in the gastronomy segment, also using the *in loco* observation technique. The analyzes used the content analysis technique through data triangulation.

Reserch, Practical & Social implications: The results contribute to the advancement of the literature, mainly by identifying the skills of a leader-coach. It was possible to identify that the leaders who converge to the leader-coach profile have their skills developed by exercising effective communication, with a futuristic and systemic vision and, through planning, they encourage the development of the team, contributing and motivating employees to achieve the goals organization's goals.

Originality/value: The findings also reveal that the competences presented by individuals that converge to the leader-coach profile are a competitive and managerial differential for organizations.

Keywords. Leadership. Leader-coach. Creative economy.

Introdução

Este estudo investiga as competências de um líder-*coach* exercidas por gestores da economia que têm como base a criatividade. Pressupondo que os novos modelos organizacionais, caracterizados como dinâmicos e adaptáveis, fazem parte de um ambiente no qual a criatividade apresenta ainda maior evidência, para ampliar a inovação e a competitividade organizacional, exigindo assim uma gestão voltada para o desenvolvimento de competências criativas (Muzzio & Barbosa, 2018). Acredita-se que, nesse ambiente, a criatividade e a inovação são consideradas competências essenciais para a sobrevivência e o sucesso organizacional (Lee, Hughes, Tian, Newman & Knight, 2019).

Estudos recentes, como o de Lee et al. (2020), indicam que temas relacionados à liderança e à criatividade merecem atenção e uma investigação mais aprofundada, empírica e/ou teórica é fundamental, assim pesquisas que busquem analisar a relação entre liderança, criatividade e inovação são oportunas para direcionar organizações e estudiosos sobre os temas, e compreender quais as competências da liderança devem estar associadas à gestão no sentido de impulsionar a criatividade (HUGHES et al. 2018).

Para Muzzio e Barbosa (2018) o papel da liderança, alinhado a esse novo contexto organizacional, é reconhecido pela necessidade de influenciar os colaboradores para que o talento

possa ser estimulado e maximizado. Como destacam Silva e Rotermund (2018) os novos líderes devem possuir um perfil dinâmico para estimular seus colaboradores a alcançar os objetivos organizacionais. Diante do exposto, esta pesquisa sugere alinhar essa perspectiva ao conceito do líder que segue os princípios do *coaching* para gerir sua equipe, já que este é visto como um facilitador que se difere dos outros modelos de liderança. Araújo e Ferreira (2009) destacam que o líder-*coach* constrói um relacionamento de parceria com o seu liderado.

Além disso, as competências criatividade e comunicação se equiparam ao perfil de um líder-*coach*, que as utilizam com os princípios do *coaching* para desenvolver em seus colaboradores a capacidade de lidar de modo mais eficaz com situações que exigem flexibilidade, criatividade e inovação, de superar expectativas e de obter maior desempenho, trazendo resultados positivos para a organização (Carvalho & Muzzio, 2015).

No entanto, observa-se na literatura que ainda não há um consenso nos estudos organizacionais sobre competências, medidas e ou indicadores quando utilizada a metodologia de *coaching* para a gestão. O que evidencia a importância da compreensão e justifica a relevância deste estudo (Coutu & Kauffman, 2009; Penido, 2016). Sendo assim, entende-se como lacuna de pesquisa a questão de compreender quais são as competências necessárias para um líder-*coach*.

Com base nesse contexto, destaca-se o objetivo deste artigo que analisar as competências de um líder-*coach* exercidas pelos gestores que emergem da economia criativa, sobretudo o ramo gastronômico, a partir da percepção da equipe e da liderança. Os autores Rickards e Moger (2000) e Amabile (1988) corroboram que esse perfil de líder é compatível com empresas do segmento criativo, sendo que as potencialidades da liderança estão alinhadas as competências para a criatividade. Sendo assim, justifica-se que a escolha do setor gastronômico, em particular, se deu porque se enquadra a este perfil de líderes.

O estudo está estruturado em cinco seções: esta introdução, a revisão bibliográfica, os procedimentos metodológicos, a descrição e a análise dos resultados, as considerações finais e referências.

Fundamentação Teórica

Nesta seção serão abordadas as principais teorias referentes à liderança, também será destacado o papel do líder nas organizações criativas, apresentado o conceito e as competências do líder-*coach*.

Liderança

As teorias sobre liderança contribuem com a evolução dos fundamentos científicos de administração (Costa & Dall'agnol, 2011) sobretudo, ampliam as pesquisas que buscam compreender a maneira que a liderança é exercida

(Bitencourt, 2010). Sendo assim, compreende-se a necessidade de observar, a partir da literatura, quais são as principais abordagens sobre a temática liderança, sendo base e direcionamento indispensável para pesquisas sobre o tema.

Bitencourt (2010) aponta que as primeiras teorias sobre liderança são baseadas na análise dos traços dos líderes, pois, durante muito tempo, acreditou-se que o líder era nato e que ele possuía certas características que o tornavam mais apto a conduzir os demais, aos quais cabia o papel de seguidores. Distinguiu-se o líder do não líder por verificação de suas características e qualidades pessoais (Bianchi, Quishida & Foroni, 2017). Acreditava-se que essas características eram marcantes e essenciais para a formação e a definição de um líder.

Posteriormente, surgem as teorias comportamentalista (Moslinger, 2016; Sant'anna, Campos & Lótfi, 2012) baseadas nos estudos do comportamento humano, propondo que as soluções para os problemas podem ser mais flexíveis e democráticas, direcionando a atenção à performance e a processos organizacionais. Nesse novo contexto, dois autores se destacaram: Maslow com a Teoria da Motivação e a Teoria de Herzberg, sobre os fatores comportamentais humano (Matos & Pires, 2006).

A partir de estudos comportamentais, buscou-se saber mais a respeito dos atributos de um líder, os quais poderiam estar relacionados ao seu desempenho, foi a partir desse período

que os líderes começaram a ser moldados (Lourenço, Shinyashiki & Trevizan, 2005).

Por uma perspectiva diferente, McGregor em 1966 ampliou e desenvolveu as chamadas teoria X e Y, o estudo desenvolvido por ele estabeleceu a características dos indivíduos X e Y ao observar se as pessoas com o perfil X eram propensas a serem liderados e se as pessoas do perfil Y tinham uma visão mais ampla (Sant'anna, Campos & Lótfi, 2012).

Em seguida surgem as teorias situacionais, esses estudos davam ênfase ao comportamento dos líderes e dos liderados e tentavam descrever qual era a capacidade do líder em ser resiliente às diversas situações (Bergamini, 1994). Nota-se, assim, a importância de um líder para com a sua equipe, isso ocorre, pois, as situações eram analisadas de forma contingencial.

Posteriormente, iniciam-se os estudos sobre as abordagens de liderança transformacional e transacional, sendo elas mais instrutivas, éticas, amplas e dicotômicas, embora cada uma dessas abordagens tenha objetivos distintos, ambas têm significativa relevância para os avanços da temática (Bianchi, Quishida & Foroni, 2017).

A liderança transacional é baseada na recompensa que o líder oferece aos liderados que demonstrarem o melhor desempenho (Sant'anna, Campos & Lótfi, 2012). Difere-se do formato de liderança transformacional, que define que o líder tem ênfase em inovar, engajando a equipe a fazer parte do sucesso

da empresa (Ferreira & Gontijo, 2013). Todavia, antes de aderir a uma das duas abordagens, faz-se necessário realizar uma análise da real necessidade da organização, levando em conta outros fatores, por exemplo, a cultura organizacional.

Novos estudos enfatizam a importância da criatividade alinhada à liderança, como destacam Hughes et al. (2018) e Lee et al. (2019). A criatividade inserida nas organizações promove mudanças nas práticas e nas concepções, fazendo emergir novos produtos, serviços e conceitos. No entanto, para que isso aconteça, é necessário que a criatividade faça parte da cultura da empresa, que os membros da equipe sejam envolvidos no processo e que a liderança esteja baseada na criatividade (Muzzio & Barbosa, 2018).

A liderança criativa inspira a performance criativa dos liderados, pois, durante entende-se que estes estímulos inspiram as soluções criativas, sendo necessário o líder realizar a mediação junto à equipe. Esse estilo de liderança impulsiona um clima organizacional positivo estimulando uma cultura alinhada ao contexto organizacional inovador (Rickards & Moger, 2000).

O Papel do Líder

Ferreira e Gontijo (2013) observam que é necessário discutir e ampliar o entendimento sobre a figura do líder, para, então, compreender de fato a importância das estratégias de liderança. Para os autores, a liderança só existe quando há um líder e seus liderados. O

líder guia, gere e representa a vontade da equipe. Para Di Stéfano (2005) o líder é aquele que forma em sua equipe novos líderes, capacita eles a resolverem problemas, desse modo o líder consegue focar sua atenção para assuntos mais específicos.

Tradicionalmente, os líderes mantinham seus liderados estagnados e, ao invés de conduzi-los, apenas os controlavam, ou seja, os líderes usavam seu poder para se manter no controle, e isso não ajudava os seus liderados a evoluírem, mas, hoje, o papel do líder é auxiliar no crescimento de seus liderados (Bennis & Nanus, 1988).

O pensamento de que “manda quem pode, obedece quem tem juízo” está enraizado na história do Brasil, que tem origem escravocrata e autoritária, e por isso ainda é predominante esse estilo de gestão autoritária (Vilela, Vilela & Carvalho Neto, 2016). Sobretudo, o poder é a aptidão do líder que pode ser usado para influenciar sua equipe de forma positiva ou negativa (Ferreira & Gontijo, 2013).

Porém, sob uma nova perspectiva, a propensão é a de que os líderes foquem no desenvolvimento das competências humanas, dando atenção aos fatores motivacionais e ao know-how, alinhando essas informações às metas da organização (Gaspar & Portásio, 2009). Para Araújo e Ferreira (2009) é característica da prática do *coaching* dar ênfase ao desenvolvimento profissional e pessoal.

Entre as competências exigidas, a criatividade merece atenção, conforme ressalta Amabile (1988) pois, quando inserida nas organizações, essa competência torna-se um diferencial competitivo (Rickards & Moger, 2000; Muzzio, 2017). Para Amabile (1988) indivíduos com um alto nível de criatividade criam respostas atípicas, contribuindo com a afirmação que destaca outra habilidade como sendo importante, a comunicação, que também é considerada fonte de diferencial competitivo (Carvalho & Muzzio, 2015).

Muzzio e Paiva Junior (2018) ressaltam que a demanda é crescente por uma gerência criativa com um ambiente em que seja possível obter resultado eficaz, para tal, necessita da disseminação dos valores organizacionais, os quais estimulam a criatividade, a integração da equipe e o exercício de um líder criativo. Rickards e Moger (2000) apontam que o líder criativo ou facilitador tem atributos que incentivam a equipe a usar mais a criatividade.

O perfil descrito pelos autores assemelha-se ao líder-*coach*, que apresenta traços, criatividade, é inovador, eficaz, eficiente e resiliente (Matta & Victoria, 2015). Ainda para os autores, o líder-*coach* é aquele que utiliza os princípios do *coaching* para desenvolver melhor sua equipe.

Líder-coach

O líder que segue os princípios do *coaching* para gerir sua equipe é tido como um facilitador, pois, diferente dos

outros modelos de liderança, o líder-*coach* constrói um relacionamento de parceria com o seu liderado (*coachee*) e não os considera como seguidores. (Araújo & Ferreira, 2009). Para Batista e Cançado (2017) o *coaching* é o processo utilizado para desenvolver os indivíduos a atuarem com alta performance, para isso, o especialista (*coach*) utiliza as ferramentas de desenvolvimento individual. Para os autores, o processo auxilia na autorreflexão e também na aprendizagem contínua.

Penido (2016) afirma que o líder-*coach* em uma organização, quando inserido no processo de mudança, procura se basear no conhecimento de seus liderados, o que pode ser de extrema importância para os resultados da equipe. Para a autora, um *coach* pode ser um líder, porém nem todos os líderes podem ser um *coach*.

Goldsmith, Lyons e Freas (2003, p. 132) destacam que “o primeiro pré-requisito para incentivar os colaboradores é estabelecer normas e regras. Pois, os seres humanos simplesmente não colocam o coração naquilo em que não acreditam”. Ainda para os autores, somente dessa forma é possível motivar e engajar os colaboradores, além disso, eles enfatizam que, apesar de ser um trabalho de parceria, regras e normas não são descartadas (Goldsmith, Lyons & Freas, 2003).

Sendo assim, os liderados devem conhecer quais são os valores e a visão da organização para que eles compreendam a importância do seu papel na

empresa ela consiga atingir o que almeja (Matta & Victoria, 2015).

Quando um líder se torna um líder-Coach eficaz, ele demonstra maior credibilidade e transforma-se em um agente ativo de mudança. Consequentemente, ele auxilia os colaboradores a desenvolverem competências fundamentais para o sucesso, seja ele profissional ou pessoal, conforme apontam Goldsmith, Lyons e Freas, (2003). Para Di Stéfano (2005) quando o líder estimula o desenvolvimento de seus liderados e enaltece a importância do indivíduo para a organização, eles retribuem da mesma forma. Para contribuir com o entendimento dessa ação, o autor elaborou um esquema, que está apresentado na Figura 1.

De acordo com o autor, no círculo virtuoso, o liderado admira e respeita seu líder, pois ele o ajudou a crescer. Segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003), um *coach* efetivo, quando assume o papel de liderança, transforma-se em um líder, um agente de mudança com maior confiabilidade, pois auxilia os liderados a se desenvolverem práticas fundamentais para atingir o sucesso profissional e pessoal. Dessa forma, observam-se os benefícios que esse estilo de liderança proporciona para a organização.

Di Stéfano (2005) destaca que o líder-*coach* ao criar uma cultura de aprendizado cria, consequentemente, um ambiente positivo, além disso, essa prática atrai outros profissionais com o mesmo perfil. A liderança direcionada para o relacionamento proporciona um

clima organizacional positivo e acolhedor (Rickards & Moger, 2000).

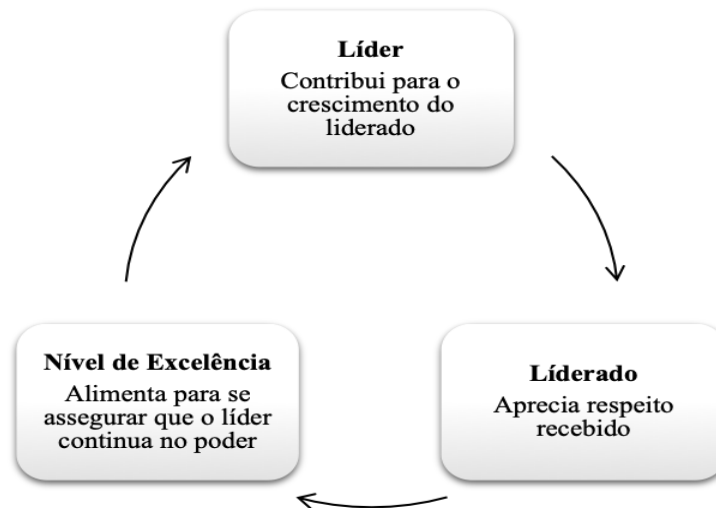


Figura 1. Círculo Virtuoso
Fonte: Di Stéfano (2005, p. 47).

Competências do Líder-coach

O processo de *coaching* vai além do foco nos resultados e abrange a pessoa como um todo, numa visão sistêmica que considera a sua realização e o seu desenvolvimento. Desta forma identifica novas competências e possibilidades de aprendizagem (Hellman, 2017). Neste mesmo sentido, Matta e Victoria (2015) afirmam que a partir do momento em que o *coach* inicia seu aprendizado na área do *coaching* é necessário que ele desenvolva algumas competências considerada por eles básicas, conforme demonstrado no Quadro 1.

Considerando que o processo do *coaching* é calcado em questionamentos, a comunicação por ser vista como uma competência que oferece a oportunidade de transformar uma ideia em algo viável (Muzzio & Paiva Junior, 2018),

mas somente é possível dizer que a comunicação ocorreu de forma eficiente quando a mensagem enviada (emissor) for compreendida com clareza pelo receptor (Matta & Victoria 2015).

Além da comunicação, são atributos de um líder saber planejar e elaborar estratégias por intermédio da dedicação dos seus liderados. O planejamento deve envolver toda a equipe pois proporciona à empresa maior visibilidade na tomada de decisão, possibilitando alinhar de forma estratégica as atividades a serem executadas (Hellman, 2017).

Di Stéfano (2005) enfatiza que, quando se tornar maduro, o mercado demandará um líder eficaz, dessa forma, faz-se necessário observar e planejar as ações e diretrizes organizacionais. Assim, Penido (2016) expõem que o líder-coach necessita de competências

alinhadas ao compartilhamento de informações, consideradas essenciais para elaborar um planejamento e as estratégias organizacionais, pois para esse estilo de liderança são necessárias estratégias que aproximam e também motivam a equipe.

Então, evidencia-se que saber planejar está entre as competências necessárias para um líder-coach (Penido, 2016; Gaspar & Portásio, 2009). Além disso, nesse estilo de liderança, é necessário ter uma visão sistêmica, saber resolver problemas e elaborar estratégias (Dolci, Bergamaschi & Vargas, 2013).

Competência	Descrição
Comunicação	Todo o processo é calcado na comunicação entre o <i>Coach</i> e o <i>Coachee</i> . As competências de comunicação envolvem saber perguntar e gerar novas opções e entendimentos. Além disso, incluem também, escutar ativamente, desafiar, sintonizar e utilizar o reforço empático.
Motivação	Saber motivar e motivar-se também é uma competência, que envolve ser auto-motivador e autotransformador e capaz de motivar outras pessoas. O <i>Coach</i> também é capaz de apoiar, entusiasmar e aumentar o nível de autoconfiança e autoestima do <i>Coachee</i> .
Planejamento	Essa é a espinha dorsal do <i>Coaching</i> , pois, seja qual for seu objetivo, é o planejamento que irá ajudar você atingi-lo.
Transformação	A capacidade de promover um processo de transformação é, também, uma competência. Para desenvolvê-la, é necessário desenvolver também várias outras, como a comunicação e a de planejamento. Afinal o processo de transformação é complexo e pode envolver todos os aspectos pessoais e organizacionais.
Visão Sistêmica	A visão sistêmica é uma competência que amplia a visão que temos do mundo, dos outros e de nós mesmos.

Quadro 1. Cinco competências básicas do *coach*

Fonte: Adaptado de Matta e Victoria (2015)

As competências alinhadas a motivação, conforme apontam Matta e Victoria (2015), estão alinhadas a capacidade do líder apoiar, entusiasmar e aumentar o nível de autoconfiança e autoestima da equipe, o que possibilita maior comprometimento com as ações da empresa. Ainda o líder-*coach* contribui no desempenho da equipe quando está alinhado à cultura da empresa, como resultado, a empresa obtém um aumento na produtividade, que ocorre

devido ao direcionamento das estratégias e *performance* da equipe (Hellman, 2017).

Ainda se entende como necessária a competência de transformação, conforme citam Matta e Victoria (2015) o líder-*coach* deve amparar a equipe no processo de transformação. Assim, é importante que o líder-*coach* busque clareza ao solucionar problemas e saber escolher quais são as ações e a forma mais apropriadas (Dolci, Bergamaschi & Vargas, 2013).

Destaca-se que para esta pesquisa, foram adotadas as competências descritas e amparadas na literatura exposta acima, o que possibilitou classificar e categorizar a coleta empírica realizada na fase de campo desta pesquisa, conforme exposto na seção de análise dos resultados.

Metodologia

O estudo é caracterizado como de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. A pesquisa qualitativa acontece sob uma perspectiva aplicada, pois o pesquisador buscou as informações in loco, assim oportuniza compreender melhor os detalhes de campo, isso é fundamental para os resultados, visto que esse tipo de abordagem é essencialmente interpretativista, conforme aponta (Creswell, 2007). Por apresentar uma explanação minuciosa de um fenômeno social, a pesquisa também é considerada como de natureza descritiva, pois envolve análise de tempo, tarefas e relação (Godoi, Bandeira-de-Mello & Silva, 2010).

O foco central da pesquisa é compreender a subjetividade nas informações prestadas pelos entrevistados, acerca de sua experiência profissional na área de liderança em relação à questão da utilização do coaching no ramo da gastronomia, e, pelo tema ser atual e buscar novas contribuições empíricas, a pesquisa se caracteriza como exploratória.

Optou-se em aplicar a pesquisa em um dos ramos que emergem da economia criativa, devido ao destaque do segmento e sua relevância econômica em âmbito nacional. Nesse sentido, é importante destacar as organizações que se baseiam na economia criativa são empresas que possuem uma dinâmica de lazer e de atividades laborais, atuando todos os dias da semana (Muzzio & Paiva Junior, 2018). A economia criativa tem conquistado espaço com desempenho significativo na econômica brasileira, conforme apontado pela Federação das Indústrias do estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2016). A economia criativa engloba diversas áreas, por exemplo, a gastronômica, que foi integrada em virtude de seu progresso e pela agregação de valor.

Para Ribeiro, Marques e Flores Filho (2016), os líderes do segmento gastronômico destacam-se pela sua criatividade, pois, durante o processo de elaboração de um prato, ele planeja, transforma, intui e cria algo novo, assim realiza um trabalho alinhado a criatividade. Neste sentido, foi delimitado como campo de estudo com o propósito de contribuir para o aprimoramento e crescimento da gastronomia local.

A população delimitada para este estudo, pertence ao Núcleo de gastronomia de uma Associação Comercial do estado de Santa Catarina. E no momento da coleta de dados participava deste núcleo 10 empresas, as quais possuíam 13 líderes que atuavam no segmento de bares, restaurantes e lanchonetes.

O trabalho de campo para a coleta de dados ocorreu em dois momentos. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa do tipo observação não participante, com o objetivo de examinar as atividades típicas do setor da gastronomia in loco. No local de pesquisa, o observador precisa ter como foco entender como funcionam as práticas do entrevistado, para isso, o pesquisador deve tomar nota sobre as atividades de cada indivíduo e o comportamento dele (Creswell, 2007).

Portanto, foi observada a rotina de um dia de atividade da equipe de uma organização que participa e esta associada ao Núcleo de gastronomia. A observação foi realizada mediante a concordância do entrevistado, conforme sugere a literatura. Por meio de anotações e de orientação do líder da cozinha, foi possível acompanhar o processo in loco e, assim, responder ao roteiro de observação elaborado, além disso, serviu para nortear a aplicação da segunda etapa da pesquisa, ou seja, as entrevistas individuais.

A segunda etapa se trata de entrevistas individuais com os líderes e liderados, todas as entrevistas foram realizadas com o consentimento explícito dos entrevistados, foram gravadas e, posteriormente, transcritas e analisadas. As entrevistas com os líderes foram realizadas entre os meses de novembro de 2017 a fevereiro de 2018. A escolha dos entrevistados foi realizada de acordo com a lista fornecida pela Associação Comercial, as quais as empresas

pertenciam ao núcleo de gastronomia, nela constavam os nomes de 13 líderes, sendo assim classifica-se a amostra como uma amostra intencional e probabilística. Cabe destacar que nove líderes deles concordaram em participar da etapa de trabalho de campo (entrevista).

Em seguida, com as informações coletadas em campo, foram efetuadas as análises dos dados, utilizando a técnica de análise de conteúdo, com a triangulação dos dados, conforme recomendado por Bardin (2015). O que contribuiu para a consolidação e alinhamento da teoria com a realidade observada, pois se entende que a triangulação permite a qualidade na pesquisa qualitativa, assegurando validade e confiabilidade (Paiva Júnior, Leão & Mello, 2011). Para valorizar as falas dos entrevistados e para a manutenção da qualidade do estudo, é relevante que o pesquisador revise os conceitos e a maneira de fazer o estudo, esses são pontos importantes ao se optar em fazer uso da triangulação (Zappellini & Feuerschütte, 2015).

Foi criada uma nomenclatura para caracterização dos entrevistados, sendo que a identificação dos sujeitos entrevistados foi definida da seguinte forma: L – Identifica os indivíduos tidos como líderes e que foram entrevistados. LI – Identifica os liderados entrevistados. 1, 2, 3, ou 4 – Utilizados para numerar e diferenciar os entrevistados.

Descrição e Análise de Dados

As categorias de análise foram criadas a partir da análise de conteúdo e triangulação de dados com as teorias

relacionadas, com propósito de evidenciar os resultados obtidos durante a investigação. O Quadro 2 apresenta as categorias delimitadas para efetividade deste estudo.

Categoria	Perfil dos Líderes no Ramo Gastronômico	Competências de um líder-coach
Descrição	Analisar os perfis dos então tidos como líderes.	Descrição e análise das cinco competências do líder-coach.

Quadro 2. Categorias de análise
Fonte: As autoras

Perfil dos Líderes no Ramo Gastronômico

Por intermédio dos diferentes instrumentos de pesquisa de campo, revisão bibliográfica, investigação *in loco*

e entrevista, foi possível delinear os perfis dos líderes, e para síntese das informações foi elaborado o Quadro 3, que classifica como os líderes como aqueles que convergem e os que divergente ao perfil do líder-coach.

Categoria	Perfil Convergente	Perfil Divergentes
Principais Características	Comunicação; Motivação; Planejamento; Transformação; Visão sistêmica.	Centralização da autoridade; argumenta e explica como as tarefas devem ser executadas; Comunicação; Inovador.

Quadro 3. Perfil convergente e divergente ao líder-coach
Fonte: As autoras

Com base nos dados apresentados no Quadro 3 é possível verificar que, os líderes que apresentaram características que condizem com as cinco competências básicas do *coach*, assim, foram considerados como aqueles que convergem ao perfil do líder-coach. Em relação aos demais perfis de liderança foram agrupados as principais características identificadas por meio da fala dos entrevistados, estes apresentaram características diferentes ao líder-coach,

desta forma caracterizam-se como perfis divergentes ao líder-coach conforme estabelecido pela literatura.

Por meio das análises realizadas nos dados da pesquisa, foi possível identificar que dentre os nove líderes entrevistados, apenas dois dos três entrevistados que passaram pelo processo do *coaching*, evidenciam que apenas dois dentre ele têm as atribuições do líder-coach conforme quadro 3. Um dos achados da pesquisa revelou que em um dos ambientes no qual o líder que

possuí características mais conservadoras foi possível identificar um segundo líder, o qual a equipe o percebe desta forma. Portanto, para posterior análise foram consideradas as cinco competências de um líder-coach.

Competências de um Líder-coach

Os textos a seguir descritos apresentam as principais competências identificadas como relevantes para um líder-coach.

Comunicação

No ambiente gastronômico, além da habilidade de criatividade, a comunicação também é destacada,

sendo considerada como importante fonte de diferencial competitivo (Carvalho & Muzzio, 2015; Ministério da Cultura, 2012).

A comunicação é a forma de transmitir uma mensagem entre as pessoas (Matta & Victoria, 2015). Sendo assim, um líder eficaz, possui a habilidade de uma boa comunicação, orienta a equipe de forma clara e sem precisar ser intransigente (Amabile, 1988).

Segundo dados obtidos na pesquisa, a comunicação é utilizada como a forma mais eficaz para conduzir a equipe. Para síntese das falas dos líderes que convergem ao perfil do líder-coach, foi elaborado o Quadro 4.

Sujeito	Fala
EL2	Positividade, autor responsabilidade, humildade, compromisso e respeito.
EL3	Eu valorizo muito nossos clientes internos, porque a gente entende, eu entendo que para a gente conseguir promover o encantamento do cliente externo é preciso, a gente pode, a gente consegue também encantar os internos, então, eu valorizo bastante a nossa equipe e trato sempre com muito respeito, muita ética e estimulamos sempre o desenvolvimento de cada um deles.

Quadro 4. Atitudes em relação à equipe (convergentes ao perfil líder-coach)

Fonte: Dados da pesquisa

Não obstante esse pensamento, os líderes considerados divergentes ao perfil dos líder-Coach, em sua maioria, também declararam que utilizam o diálogo para liderar suas equipes, conforme relatado pelos entrevistados e descrito no Quadro 5.

Amabile (1988) aponta que o papel de comunicar de forma clara e objetiva vem dos níveis mais altos da organização, para que, quando a mensagem chegue aos níveis baixos, possam ser interpretadas as orientações enviadas. Sendo assim, foi analisado o ponto de vista do liderado quando questionado sobre o que falta aos líderes na área da gastronomia. Frisa-se que a pergunta

não foi direcionada ao seu líder imediato, mas sim em um contexto geral, o entrevistado ELI10 declarou: “hoje, na visão de um líder na área gastronômica, é necessário ouvir, primeiro ouvir muito bem o que os seus colaboradores

têm a dizer e também a parte de conversar, de sentar e ver quem são os seus colaboradores”. Segundo a percepção do entrevistado, a escuta ativa é uma característica importante de um líder.

Sujeito	Fala
EL1	Então, a conduta minha que eu faço é muito diálogo, muita conversa.
EL5	Sempre converso, sempre converso bastante.
EL6	A gente conversa bastante.

Quadro 5. Atitudes em relação à equipe (divergentes ao perfil líder-coach)

Fonte: Dados da pesquisa

Reforçando ainda o pensamento de Matta e Victoria (2015) e de acordo com a fala do EL3 exposta no Quadro 4, o entrevistado ELI12 percebe as principais características do seu líder “Ele ama o que faz, sabe realmente encantar os colaboradores da equipe”. Já em relação a fala do EL2, também transcrito no Quadro 4, o entrevistado ELI11 destaca como principais características do seu líder “ele é incansável, detalhista; ele ama também o que faz e é isso que fez com que eu também me apaixonasse pela arte de servir, que é a nossa função”. Pode-se notar que a fala dos liderados condiz com a dos líderes, dessa forma, nota-se que a comunicação realizada pelo líder-coach no seu ambiente de trabalho é eficaz.

Outrossim, durante a observação realizada, foi possível constatar relações de respeito entre os líderes e liderados, cooperação da equipe, responsabilidade que cada um assume em sua

função, além da declaração de compromisso e de engajamento da função. Em relação à interação do cliente interno, é preciso saber qual é a importância do seu papel dentro da organização, mas, para que isso ocorra, a equipe deve ter conhecimento da visão e dos valores da empresa (Matta & Victoria, 2015). Para os autores, essas ações trazem resultados positivos para a organização.

Também foi possível observar, durante o processo de pesquisa, que a comunicação do líder-coach funciona de forma clara e eficaz com os clientes internos. Segundo Sgarbossa (2016) com base em questionamentos, o *coaching* é um processo que auxilia na tomada de decisão, pois é estruturado em um plano de ação e definido em etapas. Sendo assim, entende-se que o processo de *coaching* é calcado em questionamentos.

Motivação

Amabile (1988) entende que a motivação é um componente importante para a performance criativa individual, a falta dela não é compensada pelo grau de habilidades ou domínio, tampouco pelo pensamento criativo. Ainda para a autora, a motivação vem sendo ignorada pelos estudiosos, praticantes e teóricos da criatividade.

Levando em consideração talento, interesse e motivação individual, é tendencial que os líderes foquem no desenvolvimento de pessoas, considerando as metas da empresa (Gaspar & Portásio, 2009). Dessa forma, observa-se a importância que o desenvolvimento de pessoas e como essa ação pode auxiliar a motivar os indivíduos. Durante a entrevista, foi evidenciado o apoio pelo desenvolvimento pessoal e profissional que os líderes que convergem ao perfil de líder-coach buscam e proporcionam a seus colaboradores.

De acordo com os entrevistados ELI11 e o ELI12, os líderes indicaram cursos que pudessem contribuir com o seu desenvolvimento profissional e pessoal, e, na percepção das suas falas, eles se sentem felizes com essa atitude. O líder que estimula e apoia o desenvolvimento de seus liderados é retribuído naturalmente por ele, pois o liderado compreende a sua importância para a empresa (Di Stefano, 2005). De acordo com o autor, no círculo virtuoso (Figura 1), o liderado admira e respeita seu líder, entendendo que ele o ajudou a crescer.

Colaborando com essa afirmação, dados obtidos na pesquisa mostram que a motivação é compreendida como um fator relevante no ramo gastronômico. Segundo a percepção do líder que converge ao perfil do líder-coach a respeito das características que ele mais valoriza nos membros da sua equipe, tem-se o seguinte:

Eu acredito que a determinação, que muitos têm, porque nós trabalhamos em um horário onde as pessoas estão descansando ou então estão no seu momento de lazer e os nossos colaboradores, eles têm que estar determinados para estar lá no feriado, final de semana, à noite de estar trabalhando, então eu acho que é por isso que comentei a determinação deles. (EL2).

Acrescentando a essa ideia, durante a observação, que foi realizada em um feriado, foi possível constatar que todos os aspectos destacados pelo líder EL2, como a determinação dos colaboradores estarem em suas funções em um dia em que a maioria das pessoas está descansando, cumprir suas responsabilidades e horários, fazer tudo com a mesma qualidade, com o mesmo carinho, além da preocupação de atender sempre bem.

Planejamento

Hellman (2016) destaca que o papel essencial de um líder é planejar e concretizar as estratégias estabelecidas em colaboração dos seus liderados. Para o autor, o planejamento proporciona à empresa maior visibilidade na tomada de decisão, pois organiza de

forma estratégica as atividades a serem executadas.

O líder-*coach* consegue expressar as informações para elaborar o planejamento e as estratégias da empresa, assim aproxima a empresa da equipe (Penido, 2016). Então, nota-se que saber planejar está entre as competências necessárias de um líder-*coach* (Penido, 2016; Gaspar & Portásio, 2009).

Os achados desta pesquisa corroboram com o início da trajetória dos líderes antes de passar pelo processo do *coaching*, assemelham-se com alguns perfis que divergem ao perfil do líder-

coach, conforme descrito nos Quadros 6 e 7.

Nota-se que se destaca o líder que sabe planejar de acordo com cada parcela do mercado, quando ele já se tornou maduro (Di Stéfano, 2005). Assim, segundo dados obtidos na pesquisa, o planejamento está presente no dia a dia de algumas empresas pesquisadas. De acordo com a percepção do sujeito que converge ao perfil do líder-*coach*, “temos planos de expandir de repente para outros municípios e sair para fora de Joaçaba, mas até agora é isso aí” (EL2).

Sujeito	Fala
EL2	A gente abriu um carrinho para custear um pouco a faculdade para ter uma independência financeira e, ao longo do meu curso na Universidade, mesmo descobrimos que esse seria o nosso segmento.
EL3	O objetivo na época era custear a faculdade. Após a conclusão do curso de psicologia, como os negócios prosperaram, nós tivemos a oportunidade de montar o local físico.

Quadro 6. Trajetória profissional (convergentes ao perfil líder-*coach*)

Fonte: Dados da pesquisa

Sujeito	Fala
EL1	Na verdade, era um barzinho e ele virou um gastrobar; foi isso que aconteceu e como a gente procurou focar no <i>gourmetizar</i> .
EL4	A gente resolveu abrir nossa loja, então a gente tocou a loja durante dois anos praticamente sozinhos, foi quando a gente abriu nossa filial em Campos Novos, ficamos mais um ano e quatro meses com ela lá, optamos por vender o ponto. Naquele mesmo ano, a gente trocou a loja de lugar, abrimos na (cita a localização) e ficamos com a loja ali também um ano e pouco, nessa trajetória de mudança da loja, eu abri a loja em outubro e em abril do ano seguinte surgiu a oportunidade de comprar o restaurante.

Quadro 7. Trajetória profissional (divergentes ao perfil líder-*coach*)

Fonte: Dados da pesquisa

Ao contrário do líder que diverge ao perfil, de acordo com o ponto de vista do sujeito.

Com experiências em restaurantes vieram ajudar a montar todo receituário, todo o esquema de funcionamento do restaurante apesar que do primeiro dia para hoje a gente já mudou muito, já tem muito mais nossa cara e estamos aí há dois anos e meio já, com o restaurante. A gente abriu sem saber como se fazia, a gente foi aprendendo; tem que comprar um queijo ao invés de 10 queijos... Como eu comprava no início, a gente foi conseguindo se organizar melhor e com isso pode aumentar nosso cardápio. Atender melhor é uma consequência. (EL4).

Percebe-se por meio da fala do sujeito que o negócio iniciou sem um planejamento concreto e somente depois de um tempo aprendendo por erros e acertos que foi possível saber como gerir o negócio, podendo, assim, tomar suas decisões por meio do seu próprio conhecimento.

De acordo com as análises, fica evidenciado que o *coaching* ajuda a organização a elevar a sua produtividade, tendo em vista o seu alinhamento à cultura da empresa com o desempenho de seus colaboradores e performance da equipe (Hellman, 2017). Nesse caso, o planejamento demonstrou ser um diferencial competitivo.

Transformação

Quando um líder se torna um líder-*coach* eficaz, ele demonstra maior credibilidade e transforma-se em um

agente ativo de mudança, consequentemente, ele ajuda as pessoas a desenvolverem um hábito fundamental para o sucesso, seja ele profissional ou pessoal (Goldsmith; Lyons & Freas, 2003).

Foi possível identificar, a partir da análise dos dados coletados nas entrevistas, a percepção por parte do líder, que converge ao perfil do líder-*coach*, ao citar quais são as características que ele mais valoriza nos membros da sua equipe. “A busca pelo desenvolvimento, então eles querem estar constantemente melhorando e crescendo” (EL3). A partir dessa afirmação fica evidenciado que, para direcionar a alta performance e o desenvolvimento pessoal, *coaching* pode ser utilizado de forma individualizada, gerando insights e aprendizagem contínua (Batista & Cançado, 2016, p. 32).

Já em relação ao líder que diverge do perfil do líder-*coach*, notou-se que, em alguns perfis mais conservadores e devido a alguns aspectos culturais e regionais, os líderes optam pelo tradicional, havendo pouco ou nenhuma transformação. Sob o ponto de vista dos líderes que têm a mesma equipe há aproximadamente 10 anos, não há problema e assim, para eles, não precisa ocorrer transformação.

Para Amabile (1988), as condições do ambiente corporativo influenciam na criatividade pessoal. Além do mais, o aperfeiçoamento da criatividade pede atenção no ramo gastronômico (Ministério da Cultura, 2012). Nos Quadros 8 e 9, estão descritos os pontos

de vista dos líderes a respeito da relevância da criatividade para o ramo gastronômico.

Sujeito	Fala
EL2	A criatividade é o que faz você expandir e se manter no mercado.
EL3	Muito, a criatividade para nós sempre foi algo que [...] sempre nos moveu e nos levou a outros patamares com ideias novas, criativas, abrir muitas portas.

Quadro 8. Criatividade no ramo gastronômico: líder que convergem ao líder-coach.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Sujeito	Fala
EL4	Muito, muito importante, porque, às vezes, a montagem de um prato de uma pessoa criativa, digamos você vai montar um pastel, por exemplo, e você diz ai só tem um jeito, não, tem mil jeitos de montar diferente, você pode montar aquele prato, se é uma pessoa criativa, ela vai montar de um jeito totalmente diferente, de você comer com os olhos e eu acho que tem que ter criatividade.
EL5	Extremamente, extremamente importante.
EL6	Sim, bastante, o pessoal, ele hoje em dia é, não quer comer sempre a mesma coisa, então tudo que a gente cria, tudo que a gente inventa ali é muito bem aceito e quanto mais a gente criar prato novos, melhor [...] para o nosso restaurante.

Quadro 9. Criatividade no ramo gastronômico: líder que divergem ao líder-coach

Fonte: Dados da Pesquisa.

Também foi possível constatar que a criatividade é uma competência necessária nessa área da gastronomia, pois, de acordo com os entrevistados, ela proporciona um diferencial competitivo, ajuda a aumentar a procura pelo seu estabelecimento, transforma o que poderia ser um prato simples em algo sofisticado e atraente. Complementando o que os líderes falaram, um dos liderados ouvidos apresentou a seguinte percepção: “Eu entendo que a parte de gastronomia é algo que vem para mexer também com sentimentos.

Um prato te faz recordar de alguns momentos da tua vida” (ELI11).

Essa fala remete também a pensar que a cozinha é um lugar propenso a estimular a criatividade, pois a criatividade ajuda o chefe de cozinha a criar pratos distintos, usando o mesmo ingrediente (Ribeiro, Marques & Flores Filho, 2016). Dessa forma, entende-se que esse profissional está em constante descoberta quando há liberdade de exercer sua criatividade.

Visão sistêmica

A visão sistêmica é a compreensão do todo, ou seja, saber o que precisa ser solucionado e como lidar com a situação, decidir qual é a forma ideal para resolver (Dolci, Bergamaschi & Vargas, 2013). Nessa linha e de acordo com a percepção do entrevistado ELI10: “um bom líder é aquele que enxerga, aquele que vê de perto as situações e que pode também ajudar os proprietários, os empresários”

A partir da análise dos dados coletados nas entrevistas, foi possível identificar o ponto de vista dos três liderados em relação ao que falta nos líderes do ramo da gastronomia. É importante ressaltar que a pergunta não foi remetida ao seu líder, mas sim em um contexto geral. Assim, para organizar as informações, foi elaborado o Quadro 10.

Sujeito	Fala
ELI12	Acredito que também é amar aquilo que faz, em primeiro lugar, não é só a venda, é cozinhar por amor, é passar isso para os responsáveis pela produção do alimento e em um todo, no atendimento, acho que ter essa visão de que não é só a venda, nem só o lucro, e sim priorizar o valor por aquilo que faz e o amor
EL11	Eu entendo que a parte de gastronomia é algo que vem pra mexer também com sentimentos, um prato te faz recordar de alguns momentos da tua vida, então acho que é necessário que as pessoas não enxerguem a gastronomia só como uma fonte de renda, porque a gastronomia e restaurantes, principalmente a parte da noite, e não é algo assim que a pessoa tenha essa necessidade em primeiro lugar [...] a gastronomia você vai porque são vários sentidos, o alimentar-se, mas também as sensações, então eu acho que todos que trabalham nesta parte de gastronomia entenderem isso, eles vão ter o prazer de servir, ai tudo fica mais bonito, o prato que é feito, o atendimento, a forma que recebem, eu sempre penso que a gente, principalmente em Joaçaba, tem a gastronomia muito grande, então cada cliente que nos escolhe que vem pra cá, já é um motivo de a gente ser muito grato por isso, então eu acho que falta talvez um pouco isso dessa missão de querer agradar de fazer o melhor de superar as expectativas de quem vai para o restaurantes não só pra comer, mas pra ser bem surpreendido.
ELI10	Hoje na visão de um líder na área gastronômica é ouvir primeiro, ouvir muito bem o que os seus colaboradores têm a dizer e também a parte de conversar, de sentar e ver que são os seus colaboradores, qual é a história que eles têm, então eu vejo assim que os grandes líderes hoje no meio gastronômico estão esquecendo um pouquinho da gestão de pessoas, estão se esquecendo de ser gestores, porque a pessoa precisa sim de uma conversa, dizer se está tudo bem, se não está, não que eu vou estar levando pra dentro de uma empresa os problemas, mas são os problemas que afligem os nossos colaboradores, então o grande líder gastronômico é aquele que, além de oferecer saúde aos seus clientes, tem que oferecer também um bom papo, uma boa conversa com os seus colaboradores, ou seja, com os seus empregados.

Quadro 10. Na sua visão, o que falta aos líderes (em geral) na área da Gastronomia?

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se a partir da fala dos entrevistados que os líderes do ramo da gastronomia observados não possuem plena visão sistêmica e integrada do seu negócio. De acordo com ELI10, existe carência na área de gestão de pessoas e falta aproximação dos líderes com seus liderados.

Evidenciando a percepção do liderado, de acordo com a fala do líder que diverge do perfil do líder-*coach*, menciona quais são as atitudes em relação a sua equipe o entrevistado.

Se tem alguma coisa de errado eu vou chamar a atenção, porque isso a gente tem que fazer para tentar melhorar, é claro que eu não vou chamar a atenção na frente de clientes, ou na frente de dos outros, procurar chamar lá e explicar ô você fez isso, isso e isso de errado não quero que você faça, novamente quero que você melhore. (EL9).

Percebe-se pela fala do indivíduo a falta da visão de um todo, esse comportamento é mais comum do que parece, isso ocorre devido a contextos histórico enraizados em nossa cultura, “sintetizar no ditado manda quem pode, obedece quem tem juízo” (Vilela, Vilela & Carvalho Neto, 2016, p. 65). Nota-se que isso é reflexo de um contexto histórico escravocrata e de lideranças autocráticas. Além do mais, são considerados inibidores da criatividade a competição e a pressão do tempo (Amabile, 1988), características presentes no perfil autocrático.

Oposto a esse pensamento, o líder que converge ao perfil do líder-*coach* apresenta atitudes de maior interação com a sua equipe,

[...] nós centralizamos através de um Centro de Distribuição, todas as compras, das unidades, temos também uma parte da produção, no qual eu ajudo a gerenciar, onde se produz todos os insumos durante o período da tarde da manhã para também distribuir para as casas. (EL2).

Comprovando a fala do sujeito durante a observação, foi possível constatar que é feito um levantamento ao final do expediente de todos os produtos que precisam ser comprados, essa informação é passada para o responsável que fará o orçamento e o pedido com os fornecedores. Assim comprovando que, para efetivação dos resultados, é importante ter na organização o líder-*coach*, pois ele participa do processo de aprendizagem e de mudança de seus liderados (Penido, 2016).

Outro fator que chama atenção nas falas dos liderados ELI11 e ELI12, transcritas no Quadro 16, é o destaque pelo amor ao que faz. Para Goldsmith, Lyons & Freas (2003, p. 132) “[...] os seres humanos simplesmente não colocam o coração naquilo em que não acreditam”.

Para os liderados, os líderes que atuam no ramo da gastronomia precisam enxergar além da parte financeira, eles precisam sentir amor pelo que fazem.

Sob uma visão sistêmica, o processo de *coaching* foca no desenvolvimento humano individual, possibilitando a aprendizagem e o aperfeiçoamento de novas competências (Hellman, 2017). Evidenciando essa afirmação e de acordo com o ponto de vista de um entrevistado que faz parte do time do líder converge ao perfil líder-*coach*, que disse: “fez com que eu também me apaixonasse pela arte de servir, que é a nossa função” (ELI11), é possível perceber que o líder conseguiu desenvolver seu liderado, fazendo despertar o amor pela sua função, por meio da visão sistêmica.

Considerações Finais

Diante do contexto exposto neste artigo, foram observados os diferentes desafios que os líderes enfrentam para gerir equipes dinâmicas e criativas. Assim, buscando preencher lacunas teóricas e empíricas, este estudo identificou quais as principais competências dos líderes que exercem suas funções no segmento da economia criativa e verificou se as competências convergem ao perfil de líder-*coach*. A pesquisa exploratória e de natureza qualitativa realizou entrevistas e observação in loco, o que possibilitou uma aproximação com a realidade do sujeito entrevistado.

Os resultados demonstram que as competências principais de um líder *coach* são a comunicação, a motivação, o planejamento, a transformação e a visão sistêmica. Ainda foi possível identificar

que a interação da equipe é fator fundamental para a execução das atividades, pois, como o setor gastronômico possui regras e uma rotina muito intensa, a interação e a cooperação entre os colaboradores são competências necessárias.

Os achados possibilitam ressaltar que o perfil do líder-*coach* se adequa a gestores que atuam na economia criativa, pois as competências apresentadas por esses indivíduos atendem aos desafios da atualidade. Além disso, revelou-se neste estudo que as competências apresentadas pelos indivíduos são um diferencial competitivo e gerencial, pois, nos resultados, são evidenciados dois líderes, sendo um deles o proprietário e fundador da empresa que converge ao perfil de líder-*coach* e o outro sujeito é o gestor, que apresenta características convergentes ao perfil de liderança investigado.

Porém cabe ressaltar que esta pesquisa apresenta limitações, expressas pelos pressupostos e pelas expectativas assumidas, pelo número de casos estudados e pelo modelo de pesquisa exploratória, sobretudo ao destacar que a temática é atual e necessita de estudos teóricos e empíricos para complementar sua compreensão.

Também é preciso considerar que as características identificadas na amostra da pesquisa são peculiares à delimitação da amostra, portanto, os resultados não podem ser generalizados para outros contextos nacionais e internacionais. Assim, sugere-se que pesquisas futuras investiguem práticas de liderança que fortaleçam a relação entre

os temas liderança criativa e inovação. E, para ampliar os achados desta pesquisa, estudos poderiam analisar a influência do líder-coach sobre a criatividade e a inovação, pois percebe-se que esse é um fator ainda pouco explorado, principalmente no contexto de empresas brasileiras de pequeno porte.

Referências

- Amabile, T. M. (1988) A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Araújo, K., & Ferreira, M. A. A. (2009). O exercício da liderança por meio do estilo coaching na gestão de equipes. *Revista Administração em Diálogo*, 11(2), 47-72.
- Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo: edição revista e ampliada. *São Paulo: Edições*, 70, 280.
- Batista, K., & Cançado, V. L. (2017). Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. *REGE - Revista de Gestão*, São Paulo, 1 (1), 24-34.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1988). *Líderes: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança*. São Paulo: Editora Harbra Ltda.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 34 (3), 102-114.
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61.
- Bitencourt, C. C. (Org.). (2010). *Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais*. (2a ed.). São Paulo: Artmed Editora S.A.
- Carvalho, F., & Muzzio, H. (2015). Economia Criativa e Liderança Criativa: Uma Associação (Im) Possível? *REAd, Revista Eletrônica de Administração*, 82 (3), 659-688. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0032015.54929>
- Chiavenato I. (1987). Teoria geral da administração. (3a ed.). São Paulo (SP): McGraw Hill.
- Costa, D. G., & Dall'agnol, C. M. (2011). Participative leadership in the management process of nightshift nursing. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, 19 (6), 1-8. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692011000600005>
- Coutu, D., & Kauffman, C. (2009). Relatório HBR: O que é um coach pode fazer por você? *Harvard Business Review*. 69-75.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: Método qualitativo, quantitativo e misto*. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Di Stéfano, R. *O Líder-Coach: Líderes Criando Líderes*. (2005). Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Dolci, P. C., Bergamaschi, E., & Vargas, L. (2013). Visão sistêmica do Pensamento Sistêmico: uso de mapas conceituais. *Revista de Administração FACES Journal*, 12 (1). 33-50.
- Ferreira, N., & Gontijo, L. A. (2013). Qual é o Poder do Líder Transformacional? In: *Anais do II SINGEP e I S2IS*. (p. 13). São Paulo, SP/Brasil.
- Gaspar, D. J., & Portásio, R. M. (2009). Liderança e Coaching: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, São Paulo, 13 (18), 17-41.
- Godoi, C. K., & Bandeira-De-Mello, R., Silva, A. B. (Org.). (2010). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. (2a ed.). São Paulo: Saraiva, 115-146.
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2003). Coaching o exercício da Liderança. 13. ed. Rio de Janeiro: Futura.
- Hellman, R. F. (2017). Conhecimento em Construção: Vol. I - Administração de Empresas e Ciências Contábeis e Educação. In: *Anais do III Encontro De Pesquisa da Fateb*. (p. 307). Paraná: Fateb, 1 (1).
- Hughes D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29 (5), 549-569.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A. & Knight, C. (2019). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (1), 1-35.
- Lourenço, M. R., Shinyashiki, G. T., & Trevizan, M. A. (2005). Gerenciamento e Liderança: Análise do Conhecimento dos Enfermeiros Gerentes. *Rev Latino-am Enfermagem*, São Paulo, 13 (4), 469-473.
- Matos, E., & Pires, D. (2006). Teorias Administrativas e Organização do Trabalho: De Taylor aos dias atuais, Influências no setor Saúde e na Enfermagem. *Texto & Contexto – Enfermagem*, Florianópolis, 15 (3).
- Matta, V., & Victoria, F. (2015). *Personal & Professional Coaching*. São Paulo: SBCoaching Editora.
- McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge: MIT Press.
- Ministério da Cultura. (2012). *Plano da Secretaria da Economia Criativa: Políticas, Diretrizes e Ações*. (2a ed.) Brasília: Ministério da Cultura.
- Moslinger, E. A. (2016). *Estratégias de Liderança Sustentável na área Pública*. (62p.). Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade

- do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Joaçaba, SC/Brasil.
- Muzzio, H. (2017). Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. *Revista de Administração Contemporânea*, 21 (1), 107-124.
- Muzzio, H., & Barbosa, F. C. (2018). No caminho para uma gestão criativa: a percepção dos gestores da economia criativa sobre suas experiências. *Revista de Administração Unimep*, 16 (3), 108-131.
- Muzzio, H., & Paiva Júnior, F. G. (2018). Organizational creativity management: discussion elements. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 922-939.
- Paiva Júnior, F. G., Leão, A. L. M. S., & Mello, S. C. B. (2011). Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13 (31), 190-209.
- Penido, C. (2016). O Líder-Coach e sua Efetividade no Processo de Aprendizagem Comportamental. *Revista Gestão.Org*, Belo Horizonte, 13 (2), 103-115.
- Ribeiro, R. C., Marques, R. C., & Flores Filho, E. G. J. (2016). A criatividade dos chefes de cozinha e o consumo moderno da Gastronomia. *Demetra: alimentação, nutrição & saúde*, 11 (2), 265-274. DOI: 10.12957/demetra.2016.15443
- Sant'Anna, A. S., Campos, M. S., & Lótfi, S. (2012) Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, SP, 13 (6), 48-76. Edição Especial.
- Sgarbossa, L. Z. (2016). O Coaching no Desenvolvimento de Competências e Melhora de Desempenho: uma pesquisa-ação. Dissertação (Mestrado em Administração) Unoesc, Chapecó.
- Silva, A. G., & Rotermund, M. D. G. (2018). Líder Coach e sua influência na motivação do colaborador. *Revista Metodista de Administração do Sul*, 3 (1), 3-37.
- Vilela, J. R. P. X., Vilela, M. O., & Carvalho Neto, A. M. (2016). A Personalidade Autoritária, do Operário À Gerência: um Estudo com a Escala RWA no Estado de Minas Gerais. *Gestão & Regionalidade*, 32(95), 52-70.
- Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: ensino e pesquisa*, 16 (2), 241-273.

Paôla da Silva (paola4201@gmail.com)* trabalhou como pesquisadora na coleta dos dados, construção do artigo, análise e discussão dos resultados, como também nos ajustes solicitados pelos pareceristas.

Graciele Tonial (graciele.tonial@unoesc.edu.br) trabalhou na supervisão do trabalho de campo, na elaboração dos textos e ajustes solicitados pelos pareceristas.

*Autora-correspondente.

Data de Submissão: 24/05/2019. Data de Aprovação: 04/05/2022.

Editor-Chefe: André Luiz Maranhão de Souza-Leão.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Editores da submissão: Denis Silva da Silveira e Jairo Simião Dornelas.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuem o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR.