

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL  
E *COACHING*

KAYTE RAYANE P. SILVA SANTIAGO  
LAIS MENDES BRANDÃO  
RENATO BARBOSA DE OLIVEIRA  
RENATO FERREIRA ROCHA

COACHING: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA FORMAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO DE UMA LIDERANÇA EFETIVA

ANÁPOLIS – GO  
2015

KAYTE RAYANE P. SILVA SANTIAGO  
LAIS MENDES BRANDÃO  
RENATO BARBOSA DE OLIVEIRA  
RENATO FERREIRA ROCHA

COACHING: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA FORMAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO DE UMA LIDERANÇA EFETIVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob orientação do Prof. Me. Halan Bastos Lima.

ANÁPOLIS – GO  
2015

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

KAYTE RAYANE P. SILVA SANTIAGO

LAIS MENDES BRANDÃO

RENATO BARBOSA DE OLIVEIRA

RENATO FERREIRA ROCHA

### **COACHING: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UMA LIDERANÇA EFETIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob orientação do Prof. Me. Halan Bastos Lima.

Data da Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me. Halan Bastos Lima  
**ORIENTADOR**

---

Prof.<sup>a</sup> Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
**CONVIDADO**

---

Prof.<sup>a</sup> Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
**CONVIDADO**

## COACHING: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UMA LIDERANÇA EFETIVA

KayteRayane P. Santiago<sup>1</sup>  
Lais Mendes Brandão<sup>2</sup>  
Renato Barbosa de Oliveira<sup>3</sup>  
Halan Bastos Lima<sup>4</sup>

**RESUMO:** O objetivo geral da presente pesquisa foi identificar quais os resultados esperados a partir da liderança *coaching*, demonstrando métodos, ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas por este, explanando também as evoluções e analisando as principais características entre os líderes tradicionais x líder *coach*. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e descritivo da literatura específica, com abordagem qualitativa, fundamentada sob documentos, livros e artigos em periódicos especializados. Assim, após análise da bibliografia consultada conclui-se que, em meio a tantas apreensões e desafios, o *coaching* tem se apresentado uma das metodologias mais ressaltantes dos últimos anos para que a liderança possa ser desenvolvida com total eficácia.

**Palavras-chave:** Coaching. Ferramenta Estratégica de Formação. Liderança Efetiva.

### 1 INTRODUÇÃO

As organizações buscam líderes que tenham como objetivo principal o alcance de resultados positivos e que se preocupem com a satisfação e desenvolvimento da sua equipe, fazendo que essa seja capaz de adaptar a mudanças do ambiente e mercado de trabalho (CHIAVENTAO, 2008).

Para Minicucci (2006, p. 287), “líderes possuem total responsabilidades diante seus superiores em entusiasmar seus subordinados, para que sejam exercidas as metas da organização”. pode-se notar que a participação do líder nas

---

<sup>1</sup>Graduada em Administração. Kayterayane\_@hotmail.com

<sup>2</sup>Graduada em Administração. laisbrandao@hotmail.com

<sup>3</sup>Graduado em Administração. Renatosempre2293@gmail.com

<sup>4</sup> Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente. Docente pela Faculdade Católica de Anápolis. fisio\_halan@hotmail.com

empresas é induzir seus liderados e juntos possam concluir as metas que lhe foi proposta, a cumplicidade de amplos ajuda na concretização das tarefas.

Uma das mais novas abordagens é a liderança *coach*, que se alia *coaching*, que Segundo Marques (2013, p 286)“*Coaching*, é a lapidação, onde são desenvolvidas habilidades e competência no indivíduo, para que ele tenha sucesso tanto pessoal quanto profissional”.

A escolha deste tema se justifica pelo fato de que, a liderança *coaching* tornou-se uma nova abordagem para a gestão de pessoas. Sabe-se que a liderança são fatores que influenciam o desempenho dos indivíduos garantindo um excelente desenvolvimento individual e coletivo de seus colaboradores. “E o líder *coach* é o profissional que se sobressai em seu grupo por possuir o poder de conduzir, adotar decisões rápidas com perfeição e eficiência” (SANTIAGO, 2011, p. 15).

O líder *coach* está sendo cada vez mais valorizado, pois tem a capacidade de fazer com que seus liderados reflitam quanto sua responsabilidade com o próprio bem estar, causando desconforto na equipe, tirando eles da zona de conforto e provocando mudanças, fazendo com que eles cheguem aos resultados almejados (BARBATO, 2015).

Neste contexto, faz-se necessário evidenciar a seguinte problemática: como os gestores e líderes modernos podem utilizar das técnicas de *coaching* no intuito de gerar grandes desempenhos e excelência nos seus resultados? Entre as estratégias usadas, qual a contribuição e eficácia das técnicas de *coaching* tanto para organização, quanto para o indivíduo?

Assim, buscando respostas para as indagações acima propostas, a presente pesquisa tem como objetivo geral identificar os principais resultados esperados gerados a partir da liderança *coaching*, descrevendo métodos, ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas por este, explanando também a evoluções e principais características dos líderes tradicionais e do líder *coach*.

## **2 METODOLOGIA**

O trabalho foi realizado através de um método científico, segundo Oliveira (1997, *apud* SOARES, 2003, p.) “o método é uma forma de pensar para chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo”. É bastante importante evidenciar que o método científico não é

inventado, o método tem que ser objetivo de pesquisa, do problema, no qual se propõe a resolver o objetivo proposto.

A metodologizada pesquisa foi denominada como estudo exploratório, segundo Vergara (2010) este tipo de pesquisa é efetuado em áreas que há pouco conhecimento. A pesquisa exploratória é muito usada para desenvolver um estudo preliminar do principal objetivo da pesquisa que será concretizada, ou seja, familiarizar-se com o acontecimento que está sendo averiguado, fazendo com que a pesquisa venha a ser realizada com mais entendimento e precisão (MINAYO, 2007).

O meio de investigação foi através da pesquisa bibliográfica através de livros, documentos, revistas e artigos (via internet), dentre outros. Todo material colhido foi submetido a uma triagem, a partir da qual foi possível estabelecer um plano de leitura. Trata-se de uma leitura atenta e sistemática que se fez acompanhada de anotações e fichamentos que, eventualmente, vieram a servir à fundamentação teórica deste estudo (FREIBERGER, 2009).

Segundo Vergará (2010), a pesquisa bibliográfica e o estudo sistematizado desenvolvido como base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônica, isto é, material acessível ao público em geral”.

### **3 DESENVOLVIMENTO**

#### **3.1 LIDERANÇA**

Ouve-se muito falar de liderança, uma palavra muito utilizada em organizações por executivos, trabalhadores e empregados. Existem inúmeros conceitos de lideranças que foram formulados por diferentes autores, este tema vem sendo estudado de formas variadas.

De acordo com Chiavenato (2007, p. 307),

Liderança é uma ação interpessoal desempenhada em uma circunstância e conduzida através do procedimento da comunicação humana à obtenção de um ou mais desígnios característicos. A liderança é um acontecimento social e acontece principalmente em grupos sociais.

Liderança é habilidade que uma pessoa tem de induzir outras pessoas a agirem em prol dos objetivos fixados em situações variadas. Considerando que a liderança só acontece por meio de grupos sociais, o líder não consegue exercer seu trabalho individual é preciso que haja uma equipe e assim interagir entre si para exercer a liderança (CHIAVENATO, 2007).

Já Maximiano (2008, p. 252, grifo nosso), define liderança como:

Liderança é a concretização de um propósito através da direção de colaboradores humanos. A pessoa que conduz com sucesso seus colaboradores para conseguir desígnios características é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa competência dia após dia, ano após ano, numa grande variação de circunstâncias.

Em outras palavras o autor citado acima afirma que as metas que um líder cobiça e consegue colocá-las em praticas junto com seus liderados, esse sim é chamado de líder brilhante. A liderança carece que seja adequada em todos os tipos de situações dentro da organização, ou seja, o líder precisa aprimorar e colocar suas habilidades em pratica todo tempo dia após dia e ano após ano, e moldar a cada situação.

Em todas essas acepções, destarte como em outras similares, a liderança é determinada como uma semelhança de influência. Nessa relação, o líder é predominante, como se a liderança fosse uma qualidade ou competência que oferece a determinados indivíduos a capacidade de entusiasmar outras. Entretanto, a liderança é mais que simplesmente uma competência que, de maneira suposta, certas pessoas apresentam e outras não [...] (MAXIMIANO, 2008, p. 252).

Conforme o autor supracitado há definições diferentes de acordo com as próprias convicções de cada autor para conceituar liderança, no entanto, percebe-se que num contexto geral essas opiniões variadas servem para ampliar e complementar o conceito de liderança, esse conjunto de informações é que oferece uma visão mais ampla sobre o assunto, ou seja, quanto mais informações, mais fácil é o entendimento ao que se refere liderança. Liderar é um dom que um indivíduo tem e consegue influenciar outros indivíduos espontaneamente, e que algumas pessoas tem esse dom e outras não (CHIAVENATO, 2007). Em geral liderança é uma habilidade que uma pessoa possui e faz com que um grupo de pessoas acate sua ordem de forma natural e assim possa chegar às metas que almejam.

Sabe-se que para que haja liderança, quem lidera precisa de subordinado que siga suas instruções para que consigam atingir os objetivos desejados. Como relata Minicucci (2006, p. 286) “os líderes não trabalham de modo isolado, é claro que precisam de seguidores, em meio à conjuntura cultural, social e físico”.

Sendo assim, Maximiano (2008, p. 96), diz que “o líder é o que conduz sua equipe, é necessário que ele tenha uma visão panorâmica da empresa, saber ensinar e também saber ouvir seus subordinados”. Percebe-se, que a tarefa do líder não é fácil, é preciso que tenha humildade, paciência, compromisso, respeito e bom comportamento, pois as organizações possuem no seu quadro trabalhista diferentes tipos de colaboradores, então, o líder precisa estar atento em cada colaborador e seus comportamentos para saber lidar em ocasiões variadas.

De acordo com Hunter (2004, p. 70) “a liderança dá início com a pretensão, que é nossa exclusiva capacidade como seres humanos para sintonizar nossos desígnios com nossas atuações e assim decidir a nossa conduta”.

### 3.2 HABILIDADES DO LÍDER

Os afazeres do líder abarcam mais do que a decisão. É necessário ter visão, empenho, conversação, justiça, realidade e percepção. O líder é ao mesmo tempo um visionário, uma vez que se admite projetar o futuro e se empenha a realizá-lo. “O compromisso determina responsabilidade, domínio e confiança, fazendo com que as metas instituídas venham a ser alcançadas” (LEVEK; MALSCHITZKY, 2003, p. 56). Neste contexto, observa-se que outro fator admirável na liderança é o diálogo, que expressa sustentar as pessoas apoiadas, oferecendo e ganhando *feedback* ajustados, esclarecendo disposições e políticas com sinceridade e transparência.

Segundo Levek e Malschitzky (2003, p. 74), “o líder tem uma atuação principal no desempenho de comunicador, necessitando apregoar de formato claro as crenças e as estimas do ambiente em que opera”. É sucinto que desempenhe uma gerência firme, abarcando a todos numa origem única e inventando um ambiente de confiança que admita a troca de *feedback*, agenciando um clima de colaboração em que o julgamento é afrontado como uma maneira de desenvolvimento interpessoal.

Sendo assim, Maximiano (2008) assegura que a comunicação adequada oferece mensagens de simples entendimento, que incumbem para que os



indivíduos possam trabalhar de modo produtivo e de maneira harmoniosa, sem incompreensões e explicações com equívocos. Entende-se que assim, é indispensável que o líder tenha sabedoria em saber lidar com circunstâncias em que é indispensável a elevação de informações apropriadas e autênticas para que possa tomar decisões acertadas.

Para Perkins (2009, p. 43), o método de comunicação é um intercâmbio de ideias pelo qual:

O líder concebe uma visão e os colaboradores crescem e dividem ideias sobre a melhor forma de efetivá-la [...] a comunicação é uma função gerencial de seriedade capital nos dias presentes, uma vez que ao alcance que se antecipa a celeridade das transformações no mundo dos negócios o conhecimento passa a ser conduzida com mais agilidade do que nunca [...] a comunicação interpessoal esta sujeito do desempenho direto das pessoas com as pessoas [...]

Para ser um líder, é preciso ampliar atitudes e desenvoltura que auxiliem na direção de um grupo de pessoas, procurando adotar resoluções e ações acontecidas (LEVEK & MALSCHITZKY, 2003), tendo assim, em pensamentos desígnios norteadas para resultados. No entanto, uma inteligência exclusiva não será suficiente.

Deste modo, Maximiano (2008) garante que é preciso o ajuste com outras classes pessoais, como espírito democrático, admiração pelos afazeres em equipe, capacidade em causar confiança, aptidão técnica, desenvoltura de delegação, domínio emocional, autenticidade, compreensão da natureza humana, respeitar o ser humano, agilidade em sugerir e motivar ideias, habilidade em instruir e despertar melhores talentos.

### 3.3 COACHING E LIDERANÇA

Nada é mais decisivo para a atuação de uma organização que o cultivo de seus líderes contemporâneos e futuros em todas as condições. O desenvolvimento dos gestores em líderes tornou-seo assunto estratégico para as organizações. Pesquisadores como Ulrich (2002) recomendam que as organizações que não são estão adequadamente estruturadade acordo com os procedimentos de desenvolvimento de liderança estão em total desvantagem competitiva e inserindo sua continuação no mercado e seu futuro em risco.

De acordo com Uzêda (2008, p. 14), “o *Coaching* é a liderança que vigoriza o capital humano nas organizações com capacidade de para enfrentar mudanças com maior rapidez”. É o aprendizado mais superior de liderança uma prática que possui todo vigor para a constituição de líderes na organização.

Para Ferreira e Monteiro (2007) o *coaching* para o desenvolvimento da liderança tem a capacidade de ser analisado como uma ligação de auxílio formal em meio a um *coache* um líder, com o desígnio de gerar mudanças comportamentais que procedam em melhor atuação e contribuições para a organização.

Witherspoon (2003) distingue os dois assegurando que *Coaching* para desempenho está relacionado a aprendizagem de habilidades inovadas para aperfeiçoar a eficiência do líder no trabalho contemporâneo, enquanto o *Coaching* para desenvolvimento encontra-se concentrado no futuro, o que constitui preparar o líder para transformações, desenvolvimento do negócio, mudança para uma nova função, progresso para níveis ainda maiores na organização.

O líder-*coach* concebe um caráter mais humanizado de liderança confrontado aos estilos antigos e com muito mais eficácia em instituir equipes e empresas de desempenho elevado. O líder *coach* é consequência da implantação de procedimentos de *coaching* no mundo empresarial, contudo mais amplo que nos últimos 20 anos. (DI STÉFANO, 2015, p.25).

Existe uma aceitação que independentemente do tipo de liderança e dos desafios (desempenho ou desenvolvimento), determinados aspectos são frequentemente trabalhados em *coaching*, como: “autoconhecimento, desenvolvimento da inteligência emocional, agilidades interpessoais, comunicação e feedback, automotivação e engajamento, tomada de decisão, negociação, desenvolvimento de equipes” (KRAUSZ, 2007, p.73).

Entretanto, Kets (2005 *apud* BARBATO *et al*, 2015), destacam que um verdadeiro líder necessita ter competência de abranger todo o funcionamento da sua empresa, do negócio e do mercado, no entanto mesmo modo saber lidar com pessoas, visto que é por meio delas que os desígnios organizacionais são alcançados.

Em um treinamento, opinião e competências a capacidade de ser aprendidos e técnicas contestadas, porém o *coaching* vai além, sendo que a adequada abrangência acontece pelo fato de que o *coachee* se sente exatamente amparado, com identificação personalizada de suas precisões, tendo tanto apoio emocional quanto tático, e

sugerindo uma nova maneira de refletir, sentir e atuar (GOLDSMITH et al, 2003 apud FERREIRA & MONTEIRO, 2007, p. 29).

Portanto, independente qual for a finalidade do trabalho de *coaching*, vários estudos marcados por Santos (2013, p. 19) evidenciam que o *coach* auxilia a intensificar o desenvolvimento do líder, especialmente porque atua para unificar e aproveitar ainda mais as suas forças e potencialidade.

### 3.4 METODOLOGIA COACHING: ORIGEM E CONCEITOS

Para que seja aplicada a metodologia do *coache* para obter bons resultados, é indispensável a preparação de um planejamento estratégico, tendo em atendimento que nessa abordagem determinado planejamento precisa ser realizado a partir do ponto de vista do futuro da organização. Sendo assim, é nesse ponto de vista que precisará ser moldado as ações, desde o momento atual, com vistas ao que se almeja alcançar.

O conceito de *coaching* está sendo usado cada vez mais na literatura de gestão de pessoas. Todavia, não existe uma concordância em torno do conceito. É de suma importância do mesmo modo destacar que a produção referente ao *coaching* é suscetível de dupla classificação: os trabalhos teóricos e de pesquisa e a produção de escritores, especialmente consultores, que expõem a sua experiência com o *coaching* a partir de uma metodologia prescritiva proporcionada em forma de um programa de trabalho (ENGELMAN; PERRONE, 2009).

De acordo com Noel Tichy (1997) autor do livro *Leadership Engine* “o recurso mais escasso no mundo atualmente é o talento da Liderança capaz de transformar continuamente as organizações para vencerem no mundo de amanhã”.

*Coaching* é um procedimento que tem em vista elevar o desempenho de um indivíduo (grupo ou empresa), trazendo efeitos positivos, através de métodos, ferramentas determinadas por um profissional (*coach*) em uma sociedade sinérgica e dinâmica com o cliente o (*coachee*) (MARQUES, 2013, p. 154).

O “*Coaching* é uma atividade que incide em proporcionar suporte e treinamento a profissionais que, no decorrer de um período analisado crítico em suas carreiras”, procuram base e direção, e do mesmo modo, buscam desafios e objetivos (CRIVELARO; TAKAMORI, 2010, p. 66).

A expressão *coach* significa treinamento, esse processo é utilizado para transportar pessoas de um lugar para outro, não importa-se de onde a pessoa esteja, mais sim onde busca-se chegar, sendo dividido em *Coaching* de vida, *Coaching* executivo, *Coaching* de negócio e *Coaching* de carreira. A palavra tem sua origem na língua inglesa e foi empregada primeiramente para nomear carruagem de quatro rodas, após foi utilizado na Universidade de Oxford como sinônimo de tutor particular e em 1950 surgiu também no esporte como técnica para motivar profissionais (MOURA, 2007).

Na década de 1980, o *coaching* passou a existir nos Estados Unidos sendo uma atividade profissional. No princípio confundiam a ferramenta como consultoria, assessoramento ou aconselhamento por profissionais que continham uma agilidade característica e demonstravam confiança ao se apresentar com as conversas com o cliente. Em um momento de transformações e da intensa concorrência japonesa e europeia, os *coaches* eram buscados pelos administradores e líderes, como uma maneira de direção (orientação). Portanto, o *coaching* desde esse período tinha função de gerar mudanças nos comportamentos e rescindir de certa maneira o rigorismo dos procedimentos administrativos. O *Coaching* era muito falado, mais na prática não era justamente o que se praticava (MOURA, 2007).

Sublinha que o *coaching* não é algo novo, mas sim, que é tão antigo quanto a própria humanidade, reportando-se a trechos bíblicos e a Sócrates (KRAUSZ, 2007 *apud* GARCIA, 2011, p.21).

Na antiguidade, o filósofo grego Sócrates (470 aC – 399 aC) costumava reunir todos os dias os seus discípulos na Ágora, o antigo mercado de Atenas, para discutir assuntos existenciais e filosóficos. Sócrates nunca escreveu uma linha sequer. Após sua morte, seus pensamentos foram reunidos por Platão (429 aC – 347 aC) um dos seus discípulos em seus famosos diálogos. O método socrático consistia em propor temas, investigar idéias com perguntas, ouvir o que os discípulos tinham a dizer, ensinar e, principalmente, aprender. Abrir suas mentes e buscar o aprendizado dentro de si mesmos. O tempo de estar com os discípulos era sagrado para ele. O exercício de aprendizado era diário, constante, sem datas, horários e agendas para cumprir. Depois de 2500 anos, seu método de trabalho – a maestria - está se transformando em uma das mais importantes ferramentas dos executivos de RH. Na moderna versão corporativa, a técnica socrática ganhou um rótulo diferente: o *coaching*. Quem diria! Depois de 2500 anos, o filósofo e educador Sócrates é o

grande inspirador do *coaching*. (CHIAVENATO, 2002 apud FERREIRA; MONTEIRO, 2007, p. 20).

O *Coaching* é indicado para pessoas/profissionais que procuram o desenvolvimento de suas habilidades e competências à procura de resultados acima da média. Contudo, o *coaching* é o facilitador, ou seja, apenas oferece um suporte para que a pessoa busque as respostas em seu interior, com isso inicia-se o processo do auto conhecimento e a medida que a pessoa se conhece e sabe seus objetivos ela passa a ter foco e colocar em prática as ações rumo a concretização de seus sonhos e/ou desejos.

Assim, o profissional *coach* não pode esquecer que ele não é um conselheiro, e deve desenvolver o *coachee* através de perguntas e não de respostas, é seu papel acompanhar, apoiar e munir o *coachee* de informações sobre seu processo de desenvolvimento.

Portanto, Ferreira e Monteiro (2007) mencionam que a aplicação da metodologia do *coaching* abrange um fluxo sucessivo de instrução, esclarecimento, diálogo, técnica, suporte e *feedback*. Estabelecetambém uma concepção de uma parceria em meio o *coache* *coachee*, fundamentado no respeito e na confiança mútua.

### 3.5 A IMPORTÂNCIA DO COACHING

*Coaching* é como uma relação onde a pessoa tem o comprometimento a amparar e a seguir outra pessoa a alcançar um resultado, consistindo em ser o de obter novas competências ou de permitir uma mudança em alguma coisa específica. Constitui um comprometimento não somente com os resultados, todavia, do mesmo modo no desenvolvimento e concretização da pessoa, como um todo que necessita ser trabalhado. “Por meio do processo de *coaching*, *coach* ou *coachee* serão favorecidos, uma vez que ficará disponível um ao outro, possibilidades de conceber circunstâncias e conquistar novas competências” (ARAÚJO, 1999 apud AMERICANO DO BRASIL, 2008, p. 13).

Um programa adequado de treinamento possui toda possibilidade de atender a demanda das competências técnicas ou habilidades características. O *coaching* é mais do que isso, ele possui toda a responsabilidade de acompanhar a pessoa até o final do seu desígnio, isto é, abrangência dos resultados (ARAÚJO,

2011). Para que manifestem-se os resultados é necessário que a pessoa possa sentir com a capacidade de modificarseus objetivos em ações e seguir por si somente um caminho que confia ser provávelalcançar.

Reis (2008) ressalta outro fator de extrema importância sobre a relação em meio a as duas pessoas, o *coach* que proporciona o apoio e o *coachee* que procura uma mudança de padrão. O *coach* necessita estimulá-lo a identificar seus valores fundamentais e divulgá-los, precisa desenvolver uma atitude que esteja coligada com sua integridade pessoal e designar para si próprio uma visão de futuro que o satisfaça e o instigue a fazer uso o máximo de sua capacidade criadora. É uma afinidadeenergica que possibilitaconceber novos alcances e rescindir antigos padrões.

Para Krausz (2007) é imprescindível que seja realizado um *feedback* da relação em meio aos dois, por meio da certeza mútua, informar como caminha o procedimento e a troca de informações e experimentos. A abertura que o *coaching* oferece procura ampliar um elevado padrão de atuação que faz com que seriacompetente na procura por novas expectativas. O *feedback* é indispensável quanto o procedimento de intervenção visto que faz com que o cliente seja competente de desenvolver sua consciência e estimular sua autoestima. Deste modo, o *feedback* é uma ferramentadeterminante para coligar o desempenho das atividades na avaliação dos resultados ainda que precisos (REIS, 2008).

O *coaching* é resolução, quando se tem desafios a ultrapassar é oentusiasmo que irá instigar e motivar a pessoa nestaocasião. As emoções são fundamentais para praticar esse vínculo em meio ao *coach* e seu cliente, que vai da finalidade para o desenvolvimento e concretização. A ação necessita de vigor e implicação para ser desempenhada e é por meio das emoções que é provável ser realizado este programa mental. Os embasamentos para um relacionamento apropriado e bem sucedido são a alegria, determinação e confiança em meio a as partes (SANTIAGO, 2011, p. 12). Contudo, para que possa ter um caminho entre eles prazeroso precisa ser efetivado com respeito, solidariedade e afeição.

Na visão de Araujo (2011) o *coaching* possui grande importância na no desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador atingindo não apenas um desempenho de curto prazo, porémbuscaelevar ao máximo os resultados posteriorespor meiodaspotencialidade desenvolvida do profissional. Embora a organização usar essa ferramenta para potencializar os lucros, acaba

proporcionando benfeitorias e vantagens ao colaborador que está de modo direto pertinente ao processo.

O autor ainda complementa que, o *coaching* é uma metodologia de desenvolver pessoas com o conceito de parceria, troca, ajuda orientação e não supervisão. E com certeza, os resultados tem a capacidade de direcionar as pessoas abrangidas e a organização a uma qualidade de conhecimento, aprendizado e sucesso que não tem comparação referente ao concorrente que não utiliza essa ferramenta que é considerada suma importância nas organizações.

### 3.6 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS PELO LÍDER COACHING

Os métodos e técnicas do *Coaching* servem para auxiliar e nortear o processo de *Coaching*, através dessas ferramentas é possível medir e mensurar o estado atual do *Coachee* permitindo um à elaboração de planos de ação, definindo metas e objetivos.

Somos seres dotados de todas as ferramentas que permitem o crescimento diário. Porém muitos se utilizam de muletas ao invés de assumir para si as responsabilidades de suas vidas (ZAPAROLLI; BIBIANA apud MARQUES, 2013). Assim, faz-se necessário a apresentação detalhada dos principais métodos e ferramentas que podem ser utilizados pelo *Coach*.

#### 3.6.1 Roda da Vida

Roda da Vida é uma das ferramentas mais clássica de avaliação pessoal, é de modo prático presente no *coaching* de vida. Do mesmo modo empregada no *coaching* de carreira e em empresas relacionada à forma de Roda de Competências, é continuamente uma ferramenta competente para dar início a um novo atendimento (PERCIA et al, 2012).

A partir da utilização da Roda da Vida, o *Coach* consegue identificar o que realmente é importante para a pessoa e, assim, adentrar no chamado valor por trás da meta, que são as crenças que sustentam a necessidade de alcançar o objetivo principal aparente, identificando na roda da vida. (PERCIA, et al, 2012, p. 26).

Percebe-se que com essa ferramenta o *Coach* conhece melhor o *Coachee* começando assim a definir a dimensão para o alcance dos objetivos, entendendo o

porquê de cada objetivo, pois cada um deve ser definido conforme a ferramenta SMART que define objetivos específicos, mensurável, alcançável e o tempo de execução (técnica relatada no próximo tópico).

### 3.6.2 SMART

A função do *coach* é oferecer poder para que as pessoas possam produzir, para que seus desejos se tornem ações, que, por sua vez se manifestem em efeitos; para obter competências, determinar modificações e transformar a si mesmos (FERREIRA; MONTEIRO, 2007). É ampliar um compromisso com o outro, seguindo o seu desenvolvimento, dando base nos períodos complexos e estimulando-o a desempenhar algo expressivo para ele. A finalidade é garantir que o outro alcance os resultados almejados

De acordo com Sirtulli (2014, p. 32) são cinco funções a serem desenvolvidas pelo *coach* na prática da metodologia, são concebidas pela sigla SMART (em inglês):

- Sponsor (patrocinador) auxilia a decidir as atribuições que auxiliam a desenvolver e a obter metas.
- Mentor (mentor) dá prioridade aos projetos, em prol das realidades e das políticas organizacionais.
- Appraiser (avaliador) auxilia na análise dos pontos fortes, o que é preciso ser feito no desempenho, os pontos cegos, a importância e as metas na carreira.
- Role Model (modelo) exerce o que prega, evidenciando um modo de liderança apropriado à cultura corporativa de desenvolvimento e inovação, consistindo em ser visto como garantido com competência e merecedor de toda credibilidade.
- Teacher (professor) provê informações referentes à estratégia, tendo em vista a estima, os serviços e produtos e os clientes de uma organização.

Observa-se que as funções citadas acima têm a capacidade de serem admitidas tanto pelo gerente-líder, como por componentes da equipe que desempenham função de liderança, ainda que situacional, desde que adquiram a confiança e a confiança da equipe de trabalho.



### 3.6.3 Patrocínio Positivo

É uma técnica utilizada para impulsionar o *Cochee* para um estado mental favorável, através de afirmações poderosas, visando criar um ambiente seguro e confiável entre as partes, *Coach e Coaching*(FERREIRA; MONTEIRO, 2007).

E do mesmo modo que não apenas motivam o liderado, como ao mesmo tempo o faça-o a se comprometer com as tarefas cotidianas.

### 3.6.4 Escala

A escala é uma das diferentes ferramentas que se encontram disponíveis nos procedimentos de Coaching, e que tem a capacidade de promover a realização de um feedback construtivo. E também, induzir o profissional a refletir edo mesmo mododeterminar ação (MARQUES, 2013).

### 3.6.5 *FeedbackBurger*

Esta é uma ferramenta de alta eficácia para líderes darem feedbacks positivo a seus liderados, estabelecendo maior receptividade e abertura para que o profissional possa receber o retorno como uma ocasião favorávelde melhoria e não como crítica de seu trabalho (MARQUES, 2013).

## 3.7 ESTILOS DE LIDERANÇA

A liderança tem sido um dos temas organizacionais mais estudados nestas décadas, e está a torna-se cada vez mais formidável na vida de todas as organizações pelo fato de, por um lado, o mundo organizacional exigir líderes diligentes para a condução bem sucedida das organizações e, por outro lado, a liderança conceber o método mais eficaz de renovar e revigorar as organizações e lançá-las direção ao sucesso e à concorrência (CHIAVENATO, 2005).

Para Santiago (2007, p. 61),

O estilo de liderança deve variar de acordo com a maturidade dos subordinados em relação à tarefa a ser realizada. Maturidade é compreendida, como a capacidade e disposição do indivíduo em tomar a responsabilidade de administrar seu próprio procedimento, sua vontade de desempenhar e sua experiência pautada com o trabalho.

Entende-se que a eficácia dos líderes depende da forma como seu estilo de liderança se relaciona com a situação em que operam. Por isso, é importante acrescentar a dimensão de eficácia.

Na **Liderança autocrática** o líder é focalizado somente nas tarefas. Este tipo de liderança do mesmo modo é chamado também de liderança autoritária ou diretiva. O líder adota decisões individuais, e não considerada a opinião dos liderados, e assim, o líder decide as providências e as técnicas para o cumprimento das tarefas, de modo inesperado para o grupo. Além da tarefa que cada um precisa realizar, o líder estabelece também qual o seu companheiro de trabalho. O líder é soberano e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada componente do grupo (CORRÊA, 2011).

**Liderança Democrática** designada também de participativa ou consultiva esse estilo de liderança é caracterizada pela participação dos componentes da equipe nas decisões técnicas do projeto. Diferencia-se, deste modo, como uma liderança voltada para as pessoas (CORRÊA, 2011).

De acordo com Souza e Santos (2010, p. 21) “o líder democrático, quando faz uma crítica ou um elogio, restringe-se aos acontecimentos, é objetivo”. Este tipo de liderança origina o bom relacionamento e o afeto entre o grupo, tendo como resultado um ritmo de trabalho progressivo e garantido. O desempenho deste líder é fundamentalmente de guia e de ajuda aos outros componentes.

A **liderança liberal** o líder admite toda liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupos, e sua participação acontece somente quando solicitado pelo grupo. O líder liberal possui um comportamento sem firmeza e evasivo (CORRÊA, 2011).

De acordo com Silva et al (2010) liderança liberal ou *Laissez Faire*, se traduzido ao pé da letra, quer expor "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Isto expressa que neste estilo de liderança o líder passa a autoridade para os subordinados, ficando o grupo como um todo responsável por adotar as determinações, podendo cada complementar do grupo ficar com sua própria determinação.

A **liderança Situacional** precisa estar vinculada às necessidades e capacidades dos colaboradores, para que o líder possa trabalhar esse diferencial, que é indispensável no meio competitivo que é o entusiasmo das equipes (BLANCHARD; SPENCER, 2007). Contudo, para que um colaborador seja

estimulado a oferecer o melhor de si, a liderança precisa se ajustar a condição de desenvolvimento em que o mesmo encontra-se. O líder necessita procurar o melhor estilo, de acordo com a requisição determinada que esteja vivendo.

### 3.8 LIDER COACH

A confusão entre *coaching* e formação deriva, em grande parte, do fato de muitas pessoas pensarem que o *coaching* é a atividade do *coach* = treinador. Deste modo efetivo, à similaridade de um treinador, o *coach* do mesmo modo está centralizado em que o seu *coachee* (cliente) consiga bons resultados, entretanto, realmente, um *coach* não é um orientador ou treinador. O *coach* não instrui, o *coach* contribui para a identificação de potencialidade, a aquisição ou vigoração da autoestima, a aceção de objetivos e a preparação de planos de ação para a atuação do seu *coachee* (SIRTULLI, 2014).

Mota (2007) esclarece que o *coaching* conduz ao resultado final à autonomia, à autorrealização e à atuação do profissional. Visto que o *coaching* incide num procedimento de acompanhamento ao alcance de cada pessoa, numa decisão de transformação facilitando a significação e obtenção de objetivos do favorável *coachee* da sua organização, não existe duas ocasiões de *coaching* iguais. Iniciando com uma atividade de auto consciência, de determinação de metas, de preparação e colocação em prática dos planos que se encontram em desenvolvimento (PENIM, 2008). Logo, o *coaching* promove a modificação essencial

O líder *coach* é aquele que usa ferramentas do *coaching* em sua liderança, para desenvolver práticas de liderança sobre seus colaboradores, onde consegue maiores e melhores resultados, pois lidera de forma equilibrada, consistente, dinâmica e inspiradora. Esse tem sido o novo perfil que as organizações estão requisitando. Devido ao alto e elevado perfil de competência e habilidades desenvolvidas pelo mesmo dentro de uma equipe, trazendo grandes resultados para empresas de forma rápida (SIRTULLI, 2014).

Portanto, Perciaet al (2012), descreve que o líder-*coach* utiliza de ferramentas e métodos para desenvolver a sua equipe, estimulando o raciocínio e a consciência na realização da atividade através de perguntas provocativas para despertar reflexão de seus liderados, pois assim estimula o raciocínio e a consciência na execução do propósito. Líder-*coach* é um facilitador na execução das tarefas,

apoiando alguém a atingir determinado resultado e nunca um orientador/estimulador de como fazer.

Um Líder *Coach* não é um líder comum, ele é empreendedor, criativo, ousado e capaz de inspirar seus colaboradores através de seus exemplos, sejam eles profissionais ou pessoais. Tem ampla capacidade de tomar decisões com mais assertividade, por ser mais preparado para lidar com situações adversas, pressões e o estresse do dia a dia de uma empresa, conhecendo bem suas capacidades e pontos fortes. Tem plena confiança de suas atribuições, mas também sabe ser flexível, pois conhece as qualidades de seus liderados e por isso, sabe delegar tarefas e dar feedbacks necessários para o crescimento dos colaboradores e da empresa (PERCIA et al, 2012, p. 242, grifo nosso).

Evidencia-se que para se tornar um líder-*coach* exige muita dedicação, pois não estamos acostumados a questionar e sim a comandar. O líder-*coach* alcança os objetivos através de perguntas poderosas e provocativas, conduzindo à equipe a reflexão de como atingir os objetivos.

### 3.9 DIFERENÇA DOS ESTILOS DE LÍDERES E DO LÍDER COACH

Os estilos de liderança abordados cada um seguem um tipo de personalidade. A liderança autocrática ressalta o líder, a liberal os subordinados. Conforme o estudo de Smith e Timby (2005, p. 46), na liderança autocrática existem vantagens e desvantagens que são:

Os resultados obtidos na experiência admitem que na adoção deste estilo, não há espaço para a iniciativa pessoal, sendo esse tipo de liderança origina confusões, modos agressivos, de frustração, de subordinação e falta de interesse, entre outras. A produtividade até é alta, porém a efetivação dos afazeres não é seguida de satisfação. As vantagens: as determinações são tomadas rapidamente e os afazeres são desempenhados sem questionamento. As desvantagens: os subordinados pouco tomam parte das tomadas de determinações e na maioria das vezes acabam sem motivação por não terem reconhecimento.

A liderança democrática equilibra a evidência tanto no líder, quanto em sua equipe. Tem a capacidade de ocasionar harmonia para o ambiente e adequar as melhores condições psicológicas de trabalho, além de um aspecto motivacional para toda a equipe (CORRÊA, 2011).

A liderança liberal, os grupos não se desempenharam bem quanto à quantidade nem quanto à qualidade, com indícios de forte individualismo, desagregação do grupo, falta de satisfação, agressividade e pouca consideração ao líder (STROUGO, 2007).

A liderança situacional tem a capacidade de apresentar contribuições para as organizações. Deste modo, entende-se que parte das atividades do líder se encontra unida a coisas, e a outra parte abrange pessoas. Os modelos citados até então, delineiam o comportamento do líder em relação aos liderados (PONTES, 2008).

Por conseguinte, Pereira Júnior e Hoffmann (2012) esclarecem que o Líder Coach ele é ousado e faz diferente, que se importa verdadeiramente com seus liderados e que entende a importância de buscar no seu interior o melhor de si mesmo para extrair do próximo o melhor de cada um.

Segundo Chiavenato (2007, p. 307), “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos”. O administrador necessita reconhecer a natureza humana e ter conhecimento para conduzir as pessoas, isto é ter liderança. Deste modo, um novo panorama que se delineia evidencia líderes que valorizam o capital humano, sendo estes a maior riqueza das organizações, uma vez que os mesmos passaram a abranger a importância e valorizar os recursos para obter indicadores e objetivos estratégicos indicados pelo mercado e organização.

Por conseguinte, Pereira Junior e Hoffmann (2012) evidencia que um líder *coach* concebe uma transformação brusca referente aos líderes contemporâneos. O líder *coach* lidera através de perguntas e não de respostas, ele coloca-se em qualidade de igualdade com seus liderados e presume que tem dentro de si um potencialidade sem fim. Além disso, *coaching* tem a capacidade de ser visto como uma maneira de alcançar os resultados almejados desenvolvendo as capacidades dos membros de uma equipe e assim como um todo.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após chegar ao término deste estudo, constata-se que a liderança é indispensável e o líder *Coach* é um componente imprescindível para a saúde das organizações. É preciso que os mesmos se encontrem organizados para seguir as transformações, o desenvolvimento da concorrência e serem capacitados a

conduzirem seus liderados na aquisição dos objetivos, de modo que possam trabalhar em função de um mesmo objetivo (CHIAVENATO, 2008).

A importância que um líder possui na atuação da equipe de uma empresa, uma vez que ele possui a capacidade de intervir no aumento da eficiência desta equipe. Tratando cada ocasião com a consideração que ela tem direito a torna-se provável e desfrutar o que cada componente tem de melhor a apresentar, fazendo com que o liderado se sinta respeitado na organização e sinta-se motivado a produzir mais e a se desenvolver cada vez mais em meio à equipe de trabalho.

Acredita-se que o maior desafio de um líder é saber conduzir seus colaboradores de forma eficaz, analisando o desempenho individual de cada um e fazendo com que eles usem sua satisfação pessoal a favor de toda a organização, portanto, um líder *coach* é capaz de desenvolver todos esses requisitos com eficácia.

Assim, ressalta-se que ao inserir processos *coaching* no mundo empresarial passa a existir o papel do líder-*coach*, representando um estilo de liderança mais humanizada (confrontada com estilos antigos) e mais competente em designar equipes e empresas de desempenho elevado. Sendo assim, que a liderança *coach* passa a ser indispensável para transformar o modo de perceber a liderança em organizações, sendo essa uma grande diferença entre os estilos de liderança e o líder *coach*.

Nesta pesquisa todos os objetivos foram alcançados, pois, foi possível identificar os principais resultados esperados gerados a partir da liderança *coaching*, percorrendo sobre métodos, ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas por este, explanando também a evoluções e principais características dos líderes tradicionais e do líder *coach*. Assim, a realização deste trabalho pôde colaborar para uma melhor compreensão do procedimento referente à liderança e *Coach*.

Por fim, conclui-se que em meio a tantas apreensões e desafios, o *coaching* tem se apresentado uma das metodologias mais ressaltantes dos últimos anos para que a liderança possa ser desenvolvida com eficácia, se estabilizado no mercado como o meio mais veloz e eficiente para aumentar o desempenho e a simplificações de pessoas e, por conseguinte das organizações. Perante disso, neste estudo teve-se como finalidade discorrer sobre determinado fatores essenciais que enfatizam o *coaching* como abordagem estratégica dinâmica para o desenvolvimento da liderança.

## 5 ABSTRACT

The general aim of this research was to identify what results expected from the coaching leadership, demonstrating methods, tools and techniques that can be used for this, also explaining the developments and analyzing key features between traditional leaders x coach leader. To this end, we carried out a bibliographical research, exploratory and descriptive character of the literature with a qualitative approach, based on documents, books and articles in specialized journals. So after a review of the bibliography it is concluded that, amid so many apprehensions and challenges, coaching has performed one of the most ressaltantes methodologies in recent years so that the leadership can be developed with full efficiency.

**Keywords:** Coaching. Strategic Training Tool. Effective Leadership.

## REFERÊNCIAS

AMERICANO DO BRASIL, Luciana. **Estudo de caso - HR consultoria - a importância do coaching no desenvolvimento profissional**. 2008. Disponível em <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/673/2/20133552.pdf>. Acesso em 12/09/2015.

ARAUJO, Ane. **Coach: Um Parceiro para seu sucesso**. RJ: Elsevier. 2011.

BARBATO, Christiane Novo et al. **Coaching como abordagem estratégica para o desenvolvimento de liderança: Um estudo de caso**. 2015. Disponível em [www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1678&q=1](http://www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1678&q=1). Acesso em 12/09/2015.

BLANCHARD, Kenneth; SPENCER, Johnson. **O Gerente Minuto**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto **Administração**. Teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processos e práticas**. 4<sup>o</sup> edição. 3<sup>o</sup> reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Elsevier, 2005.

CORRÊA, Guilherme Metidiere. **Estilos de Liderança: Autocrática, Democrática e Liberal**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/>. Acesso em: 27/09/2015.

CRIVELARO, Rafael; TAKAMORI, Jorge Yukio. **Dinâmica das relações interpessoais**. 2. ed. São Paulo: Alínea, 2010.

DI STÉFANO, Rhandy. **O líder-Coach – Líderes criando líderes**. RJ: Qualitymak Editora, 2015.

ENGELMAN, Selda, PERRONE, Cláudia Maria. **Coach: Uma Ferramenta Estratégica em Gestão de Pessoas**. 2009. Disponível em [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2009/2009\\_ENGPR228.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2009/2009_ENGPR228.pdf). Acesso em 21/09/2015.

FERREIRA, Margarida Rodrigues; MONTEIRO, Rosa Lúcia Monteiro. **Coaching para desenvolvimento de equipes aplicada no TCU**. Brasília, 2007.

FREIBERGER, Regiane Müller. **Contribuições das atividades de pesquisa realizadas por alunos de licenciatura para sua formação profissional**. 2009. Disponível em



<http://www.uel.br/pos/mestrededu/images/stories/downloads/dissertacoes/2009/2009%20%20FREIBERGER,%20Regieni%20Muller.pdf>. Acesso em 25 de fev de 2015.

GARCIA, Ana Marcia. **O processo de Coaching nas organizações empresarias**. Porto Alegre, 2011.

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

KETS DE VRIES, M. **Leadership Group Coaching in Action: The Zen of Creating High Performance Teams**. Academy of Management Executive, 2005.

KRAUSZ, R. R. **Coaching executivo**. Editora Nobel, São Paulo, 2007.

LEVEK , Andrea Regina H. Cunha; MALSCHITZKY, Nancy. **Liderança**. 2003. Disponível em [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap\\_humano/3.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/3.pdf) Acesso em: 16/09/2015.

MARQUES, José Roberto. **Leader coach – Coaching como filosofia de liderança**. SP: Editora Ser Mais, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7<sup>o</sup> edição revista e ampliada. 2. Reimpressão, São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, MC. De S. (Org) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes. 2007.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5<sup>o</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTA, Joao Carlos. **Coaching Executivo**. 2007. Disponível em <https://psyspace.wordpress.com/category/artigos-de-opinioao/>. Acesso em 23/09/2015.

MOURA, Dayane Salomé Gomes de. **Coaching como ferramenta gerencial**. 2007. 32f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Faculdades de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília-DF. 2007.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: PROJETOS DE PESQUISAS, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PENIM, A **Coaching**. Revista Formar. 2008.

PERCIA, Andre et al. **Aprenda como orientar melhor a sua vida - elaborar e atingir suas metas – alcançar o sucesso**. Master Coaches: Técnicas e relatos de mestres do coaching. São Paulo, Editora Ser Mais, 2012.

PEREIRA JUNIOR, Ademir dos Santos; HOFFMANN, Cintia. **Um estudo sobre o perfil da liderança dos gestores ligados a projetos em empresas públicas**. 2012. Disponível em <https://ademirjuniorti.files.wordpress.com/2013/01/um-estudo-sobreoperfildalideranc3a7adosgestoresligadosaprojetosemempresaspc3bablicas.pdf>

. Acesso em 30/09/2015.

PERKINS, Dennis N. T. **Liderança no limite**. São Paulo: Makron Books, 2009.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. 2008. Disponível em <http://portais.tjce.jus.br/esmec/wpcontent/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>. Acesso em 30/11/2015

REIS, Homero. **Coaching avançado: a teoria fundamental do coaching**. 2008. Disponível em: <http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/novos/TeoriaFundamentadoCoaching.pdf>. Acesso em 22/09/2015.

SANTIAGO, Fabiana. **Programa de coaching**. 2011. Disponível em: [http://www.fabianasantiago.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=34&Itemid=64](http://www.fabianasantiago.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=34&Itemid=64). Acesso em 24/09/2015.

SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança – Características e Habilidades: Um Estudo de Caso em Organizações Prestadoras de Serviço e Consultoria em Seguros no Estado de Minas Gerais**. Universidade Fumec. Belo Horizonte – Minas Gerais, 2007.

SANTOS, Bianca Amorim dos *et al.* **O processo de coaching como facilitador no desenvolvimento da liderança sustentável**. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 20, 21 e 22 de Junho de 2013. Disponível em [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13\\_0687\\_3767.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0687_3767.pdf). Acesso em 26/09/2015.

SILVA, Elisama Rodrigues da *et al.* **A Importância da Liderança na Atualidade**. 2010. Disponível em: [http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/6/320\\_315\\_publipg.pdf](http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/6/320_315_publipg.pdf). Acesso em: 22/09/2015.

SIRTULLI, Raquel. **O processo de Liderança/Coaching**. 2014. Disponível em [http://repositorio.upf.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/453/SOL2014Raquel\\_Sirtulli.pdf?sequence=3](http://repositorio.upf.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/453/SOL2014Raquel_Sirtulli.pdf?sequence=3) Acesso em 28/09/2015.

SMITH, Nancy E.; TIMBY, Bárbara K. **Enfermagem Médico-Cirúrgica**. São Paulo: Manole, 2005.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia Científica: Lógica, Epistemologia e Normas**. São Paulo: Atlas, 2003.

STROUGO, Carlos Vitor. **Liderança**. 2007. Disponível em: [http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user\\_upload/REFTEMA/Lideranca.pdf](http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/REFTEMA/Lideranca.pdf). Acesso em: 24/09/2015.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 2002.

UZÊDA, Valéria Lessa de. **Coaching - superando resultados** . 2008. Disponível em [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/B000900.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B000900.pdf). Acesso em 17/09/2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WITHERSPOON, R. **Um começo inteligente: como esclarecer metas e papéis no coaching.** In: GOLDSMITH, M. et al. (org.) **Coaching – O exercício da liderança.** Rio de Janeiro: Ed.Campus, 2003.