



International Journal of Professional Business Review
ISSN: 2525-3654
Universidade da Coruña

de Moura Carpes, Aletéia; Mazzardo, Rodrigo; Bach Rizzatti, Andrea; de Souza Soares, Soraya; Cozza J. da Silva, Ana Carolina; Rodrigues, Valéria
A Liderança Por Meio Do Coaching
International Journal of Professional Business Review,
vol. 2, núm. 2, 2017, Julho-Dezembro, pp. 36-51
Universidade da Coruña

DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2017.v2i2.48>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553658820003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

redalyc.org
UAEM

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

Responsible Editor: Maria Dolores Sánchez-Fernández, Ph.D.
Associate Editor: Manuel Portugal Ferreira, Ph.D.
Evaluation Process: Double Blind Review pelo SEER/OJS

THE COACHING LEADERSHIP IN THE MEDIA

Aletéia de Moura Carpes¹

Rodrigo Mazzardo²

Andrea Bach Rizzato³

Soraya de Souza Soares⁴

Ana Carolina Cozza J. da Silva⁵

Valéria Rodrigues⁶

¹Docente no Curso de Administração – Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
E-mail: alecarpes.adm@gmail.com



²Estudante de Administração – Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
E-mail: rodrigomazzardo@hotmail.com



³Estudante de Direito – Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
E-mail: andrea-bach@hotmail.com



⁴Estudante de Administração – Centro Universitário Franciscano – UNIFRA
E-mail: soraya.s.soares@hotmail.com



⁵Docente de Práticas Gerenciais – Centro Universitário Franciscano – UNIFRA
E-mail: anacarolina_cj@yahoo.com.br



⁶Estudante de Administração – Centro Universitário Franciscano – UNIFRA
E-mail: valeriarodrigues1585@hotmail.com



ABSTRACT

In the present scenario where the companies are located, it is up to the leaders of companies being able to develop your team to achieve the goals. The development of leadership in management is a key factor to overcome adversity, realize opportunities and maximize the growth of the organization which lead. Behold, the coaching comes, a tool to leverage and develop the process of leadership in business. Observing these aspects, the objective of this study is to verify the effectiveness of leadership development through the use of coaching tool. In this way, a qualitative research with coaches who provide training, and five business leaders who performed the procedure was performed. Among other results, there are the variables most cited by leaders such as greater understanding of the behaviors and attitudes of employees, motivation, improvement in business results, always seek achieve the objectives and goals, hear more, patience, unity and networking. One can therefore infer that coaching is rather an effective tool for the development of leadership as the leaders enhances the skills and capabilities necessary for the exercise of leadership.

Keywords: Coaching; Leadership; Development

RESUMO

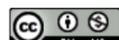
No atual ambiente competitivo e dinâmico, os líderes das empresas desempenham um papel fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse caminho, o coaching, considerado um treinamento que visa desenvolver as competências dos indivíduos, surge como uma ferramenta capaz de alavancar e desenvolver o processo de liderança nas empresas. O objetivo deste estudo foi verificar a eficácia do desenvolvimento da liderança por meio da utilização da ferramenta coaching. Realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa com coaches que conduziram o treinamento e com cinco líderes empresariais que realizaram tal processo. Dentre outros resultados, as variáveis mais citadas pelos líderes foram maior compreensão dos comportamentos e atitudes dos empregados, motivação, melhora nos resultados da empresa, buscar sempre realizar os objetivos e metas, ouvir mais, paciência, união e networking. Concluiu-se que o coaching foi considerado uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento de lideranças por possibilitar o aprimoramento de habilidades e capacidades no processo de liderar.

Palavras-chave: Coaching; Liderança; Desenvolvimento de competências

How to Cite (APA)

Carpes, A., de M., Mazzardo, R., Rizzato, A., B., Soares, S., de S., Silva, A., C., C., J., da (2017). The coaching leadership in the media. *International Journal of Professional Business Review*, 2 (2), 36–51. <http://dx.doi.org/10.21902/2525-3654/2017.v2i2.48>

Received on October 02, 2017
Published on December 27, 2017



INTRODUÇÃO

Com o aumento da globalização e, com isso, o crescimento da competitividade, faz-se cada vez mais necessário o desenvolvimento de novas competências. Este dinamismo e acirramento da competição entre empresas e ambientes de negócios cada vez mais complexos tem demandado novas formas de interação e novos modelos organizacionais. Para que as organizações sobrevivam no mercado, há a necessidade de criar novas perspectivas de trabalho através de novos conhecimentos e habilidades. Segundo Prahalad e Hamel (1990), as organizações voltam seu olhar para os indivíduos, como uma possível diferenciação estratégica. Assim, elas buscam novas respostas às suas necessidades com o objetivo de se posicionar e ganhar vantagem competitiva frente às mais diferentes mudanças que vêm ocorrendo ao longo das últimas décadas (SILVA; BARBOSA, 2002).

Senge (2002) afirma que os Recursos Humanos passaram a ser considerados uma das variáveis mais relevantes e primordiais das organizações, e são reconhecidos como um dos fatores capaz de fazer a diferença competitiva. No sentido de capacitar e melhorar o capital humano de uma organização, o coaching surge como uma prática de aperfeiçoamento, cujo objetivo principal é modificar os comportamentos e ações, promovendo o desenvolvimento de indivíduos e organizações, em um contexto de transformação e aprendizagem contínuas (CUNHA, 2010).

Segundo Bitencourt (2004), o coach, ou treinador, é a pessoa que aplica o processo de coaching e pode ser identificado como aquele que age para reunir as capacidades das pessoas, grupos ou instituições com os quais se relaciona.

Conforme relata Underhill (2010), diversas organizações estão adotando o coaching em uma das suas prioridades como estratégia para o desenvolvimento de líderes na organização. Ainda em relação ao coaching, Krausz (2007) relata que muitas empresas e gestores o adotam como uma alternativa que trará benefícios através da busca pela ação e resultados positivos para a organização, e no desenvolvimento e aprendizagem de novas competências.

Campos e Storopoli (2015) concluíram em seu estudo que o coaching está se tornando uma profissionalização e reforçam a importância da intervenção individual para estimular processos de mudança e influenciar no desenvolvimento dos resultados empresariais. Segundo Clutterbuck (2008) o tema coaching vem ganhando cada vez mais notoriedade e relevância, tornando-se, ao longo do tempo uma ferramenta eficiente para a conquista de resultados individuais, coletivos e organizacionais.

De acordo com uma pesquisa realizada por Melo, Bastos e Bizarria (2015), o coaching vem crescendo nos últimos anos tanto no Brasil como no mundo, apresentando-se como uma ferramenta eficiente e eficaz nos processos de aprendizado, liderança e desenvolvimento humano organizacional. Em seu estudo, os autores mencionam que 85% das empresas europeias e 95% das localizadas no Reino Unido utilizam coaching para o desenvolvimento dos colaboradores.

Observando essa tendência, buscou-se verificar a eficácia do desenvolvimento da liderança por meio de indivíduos que passaram pelo treinamento de coaching. Para cumprir tal objetivo, foi realizada uma contextualização sobre a importância da liderança, seus conceitos e métodos.

Posteriormente foram descritos informações e conceitos no que tange à ferramenta coaching e seus principais benefícios para as pessoas e organizações. Além disso, foram apresentadas as diferentes formas como a ferramenta coaching pode auxiliar os líderes no desenvolvimento da organização, proporcionando benefícios a todos os envolvidos no processo.

REVISÃO DE LITERATURA

Liderança: alinhando conceitos

Após anos de pesquisa e estudo sobre liderança, ainda não existe consenso sobre a definição correta do significado desta palavra, e diversas são as abordagens no que tange à sua conceituação. Para Bowdich e Buono (1992, p. 119), a liderança é definida “como um processo de influência, geralmente, de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento de metas”.

Maximiano (2001) definiu que liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. O autor enfatiza que a proximidade física ou atemporal é muito importante nessa definição, pois, por exemplo, um cientista pode ser influenciado por outro colega pesquisador mesmo sem conhecê-lo pessoalmente.

Yukl (1994) define liderança como um processo de influência que depende de interpretação das ordens e acontecimentos pelos subordinados deste líder, dos objetivos para a organização ou grupo serem elencados, a organização das atividades para alcançar os objetivos, a motivação e empenho dos trabalhadores para alcançar estes objetivos, a manutenção das relações de colaboração e espírito de equipe, além do fato de se obter apoio e cooperação de diferentes setores exteriores ao grupo ou organização. Stoner e

Freeman (1995) relatam que a liderança é um tema muito importante para administradores devido ao papel essencial que os líderes representam no processo de influenciar e dirigir as atividades e tarefas buscando a eficácia do grupo e da organização.

Neves (2001) considera que os diversos estudos sobre esse tema têm mostrado a liderança como característica da personalidade das pessoas, como um fator indutor de obediência, capaz de exercer influência ou outros comportamentos específicos nos outros indivíduos, além de ser meio de persuasão e método capaz de alcançar determinados objetivos com uma combinação de múltiplos fatores.

Exige-se por parte do líder atitudes como compromisso, respeito, paciência e disciplina para com seus subordinados, visto que a organização é dotada dos mais variados tipos de pessoas com distintas religiões, crenças e etnias. Ainda, caberia ao líder a responsabilidade de exercer a liderança, com vistas a proporcionar os resultados e dirigir os processos para o bem comum de todos (NEVES, 2001).

Acredita-se que a liderança pode ser definida como um processo de grande relevância, pelo fato de guiar um grupo de pessoas por meio de um trabalho em conjunto que gere resultados positivos. Pelo fato de o líder tratar-se de uma importante referência, o exercício eficiente de seus atos pode contribuir potencialmente aos resultados satisfatórios de uma organização.

Conceitos de Coaching

Existem atualmente inúmeras definições de coaching, advindas de diversos autores, associações, federações e escolas de diversos países. Desde a sua origem até ao momento, o conceito sofreu diversas restruturações que

caracterizam a sua evolução. Diniz (2005) relata que a palavra coaching começou a ser utilizada na Inglaterra em 1500 para denominar um tipo de carruagem de transporte.

A partir de 1850, nas universidades inglesas, a palavra também passou a se referir a um tutor, pessoa que ajudava os alunos na preparação para os exames. Conforme relata Ellerton (2007), o coaching é o processo de auxiliar a pessoa para que ela visualize e direcione seus meios e recursos a fim de criar um ambiente seguro e de apoio, com indagações precisas e um feedback que será discutido com o coach. Ele possui algumas diferenças de um treinamento que é a ação de informar conhecimento e habilidades, vê que o Coaching se refere ao processo de fornecer possíveis informações, orientando prováveis soluções que devem ser tomadas por quem recebe o treinamento, com base na experiência do coach na área.

Pereira (2008) define coaching como ato de inspirar o indivíduo ou a equipe para produzir o resultado desejado através de aprendizagem personalizada, de expansão de consciência e de ambientes projetados. Krausz (2007) defende que o coaching é um processo que contribui para que as pessoas e os grupos se transformem, refletem a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças, aprofundem aprendizagem, incorporem novas habilidades e capacidades, expandam prontidão para agir de forma coerente e eficaz.

Segundo Miller (2008), todo o processo de coaching pode ser definido como uma espécie de diálogo. O coach é responsável por gerar uma situação na qual o coachee (pessoa recebe o treinamento) deve realizar uma reflexão e análise das suas atitudes, contexto no qual está inserido e opções de futuro, traçando metas de curto, médio e longo prazo.

A maneira como o coach cria essa situação varia de cliente para cliente. Para Macmillan (2011), o coaching é um processo de geração de atitudes que resultam em um esforço para alcançar o desenvolvimento pessoal de quem recebe o treinamento, além de ser uma ferramenta que aconselha e tem a capacidade de potencializar o processo de liderança. O coaching é um tipo de relação na qual o coach se compromete a apoiar e ajudar o coachee (aprendiz) a alcançar determinada meta ou resultado, seguir determinado caminho traçado, etc.

A Importância do Coaching

Araújo (2006) afirma que a importância do coaching na evolução profissional e pessoal do colaborador atinge não somente o desempenho de curto prazo, mas procura maximizar os resultados futuros através do potencial desenvolvido do profissional. Barbiere (2012) enfatiza que o coaching aplicado nas organizações viabiliza a redefinição da estratégia, cultura, valores e sistema de gestão.

Há diversas situações que demonstram a necessidade de um coaching e uma das principais ocorre quando o desempenho organizacional não atinge o nível esperado. Para Gil (2008), isso pode ser exemplificado através de ocorrências tais como: quando as ideias do gestor são constantemente boicotadas, quando ele tem dificuldades para delegar ordens, quando demonstra insegurança para tomar decisões

Diniz (2005) informa que hoje em dia as empresas desejam mais do que apenas gerentes, cuja função seja apenas aquela de gerir os negócios e de coordenar pessoas. Elas querem líderes, que visam transformar as pessoas para melhor.

Devido a essa importância do capital humano em uma organização, pelo fato dele estar cada vez mais em evidência e ser diretamente responsável pelo bom andamento da empresa. Chiavenato (2002) cita que as atividades organizacionais estão cada vez menos braçais e mais criativas, cerebrais e intelectuais.

Geralmente, o líder nas organizações é aquela pessoa que possui um conhecimento mais elevado que os demais, e provavelmente passou por grandes desafios até chegar a este patamar. Deve possuir o conhecimento do que a empresa necessita, além de um bom relacionamento com os diversos níveis hierárquicos da organização e um bom grau de competência para desempenhar as suas funções (GREIF, SCHMITH, F.; THAMM, A, 2010).

Greif, Schmith e Thamm, 2010 apresentam os seguintes fatores de sucesso da ferramenta coaching: proporciona estima e suporte emocional; motivação; oferece uma reflexão do problema orientada ao resultado; proporciona

um conhecimento de si mesmo orientado ao resultado; faz uma reflexão sobre emoções do coachee; clarificação das metas a atingir; ativação dos recursos internos e externos do coachee; fornece suporte durante a prática das atividades e feedback e avaliação do processo.

Para Reis (2008), o coaching é uma ferramenta fundamental para um bom líder, devendo o mesmo se comprometer a apoiar e a acompanhar outra pessoa a atingir um resultado, seja o de adquirir novas competências ou de possibilitar mudança em algo específico. Araújo (2006) afirma que os resultados da utilização dessa ferramenta irão direcionar as pessoas envolvidas e a organização a um nível de sucesso, aprendizado e conhecimento incomparáveis com os demais que não utilizam esta brilhante ferramenta.

De acordo com Whitmore (2010), exposto no quadro 1 a seguir, existem diversos benefícios para a empresa e colaboradores no processo de aplicação de coaching.

Performance e produtividade melhoradas	O coaching revela o melhor dos indivíduos e das equipes, algo que a instrução não faz.
Desenvolvimento de equipe	O modo como o líder gerencia poderá desenvolver ou estagnar a equipe; o coaching é um processo que transpassa a competência técnica e desenvolve competências emocionais e sociais fundamentais para o trabalho em equipe.
Aprendizado e relacionamentos melhorados	O ato de fazer uma pergunta para alguém valoriza a pessoa e a sua resposta. Se somente o gerente falar, não há troca. O coaching desenvolve o diálogo e gera insights ao coachee. Foco e ação são princípios do coaching, logo o aprendizado é mais rápido. O prazer e a memória também são melhorados
Mais tempo para o gerente	É desenvolvido na equipe o senso de autorresponsabilidade, liberando o gerente para executar tarefas mais amplas.
Ideias mais criativas	O coaching e o ambiente de coaching encorajam sugestões criativas de todos os membros da equipe sem medo de ridicularização ou dispensa prematura.
Melhor utilização de pessoal, habilidades e recursos	No processo de coaching, descobrem-se muitos talentos não declarados anteriormente na equipe, bem como soluções de problemas práticos.
Respostas de emergência mais rápida e mais eficiente	Em uma atmosfera em que as pessoas são valorizadas, as pessoas envolvidas no processo de coaching engajam-se nas solicitações que são desafiadas com eficiência e rapidez.
Maior flexibilidade e adaptabilidade às mudanças	O coaching é uma metodologia para mudança. O processo de coaching desenvolve a flexibilidade e a adaptabilidade no indivíduo.

Quadro 1 – Benefícios do coaching.

Fonte – Whitmore 2010, p.21

A literatura aponta o coaching como uma metodologia eficaz, que deve, portanto, ser disseminada na cultura organizacional da forma mais efetiva possível (MELO, BASTOS e BIZARRIA, 2015). A próxima seção apresentará os procedimentos metodológicos adotados para a realização do presente estudo.

MÉTODO DA PESQUISA

Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória. Na pesquisa qualitativa existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não podem ser quantificados, concluindo que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de

significados são as bases para a obtenção dos resultados (SILVA; MENEZES, 2001).

Segundo Rampazzzo (2005), a pesquisa de origem qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que se estuda, sendo o foco da sua atenção centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejar sempre a compreensão dos fenômenos estudados. De acordo com o autor, a constância das palavras das manifestações e sua ocasionalidade, a frequência e a interrupção, a fala e o silêncio são fenômenos essenciais para identificar os aspectos que permeiam a situação.

O estudo ocorreu em duas etapas, descritas a seguir:

ETAPA	OBJETIVO DA ETAPA	ENTREVISTADOS
1	Identificar as percepções acerca da relação entre liderança e coaching.	Coaches
2	Verificar a eficácia do coaching para o desenvolvimento da liderança.	Coachees

Quadro 2 – Apresentação sintética das etapas do estudo

Fonte – Dados da pesquisa

No intuito de verificar a relação entre coaching e liderança, foi realizado primeiramente um estudo exploratório com dois profissionais que prestam o serviço de coaching. Buscou-se profissionais com diferentes formações como forma de identificar as percepções distintas que ambos possuem sobre o treinamento.

O primeiro profissional de coaching entrevistado (coach A) é formado em Administração, e a segunda profissional (coach B) em Psicóloga. Nesse sentido, foram realizadas duas entrevistas, em momentos distintos, sendo uma com cada profissional, a partir de um protocolo de entrevista com perguntas abertas.

Por meio dos resultados obtidos nessa etapa do estudo, foram identificados quais eram os principais fatores desenvolvidos no treinamento de coaching que potencializam o exercício da função de líder, a partir da visão de cada um dos

coaches. Os principais resultados obtidos com as respostas foram categorizados em: motivação, desenvolvimento de equipes, saber escutar mais, melhora e alcance de resultados e uma reflexão sobre atitudes.

A partir disso, foi elaborado um novo instrumento de pesquisa, sendo este um protocolo de entrevista composto por questões semiestruturadas que visavam identificar os resultados propostos pelo coaching no desenvolvimento da liderança. Para Nunes (2005), as entrevistas semiestruturadas propiciam ao entrevistador possibilidades de exploração de conteúdos explícitos e implícitos no discurso do entrevistado, servindo como roteiro para que se tenha a garantia de que temas relevantes à pesquisa serão abordados durante a entrevista, tornando-a flexível.

A segunda etapa da pesquisa ocorreu com 5 gestores de diferentes empresas, e a exigência

era que o gestor já tivesse passado por um treinamento de coaching. Tratou-se de uma amostra não-probabilística por conveniência, que de acordo com Schiffman e Kanuk (2000), se caracteriza por ser aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.

No item a seguir serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Perfil dos gestores

A análise do perfil dos cinco entrevistados e empresas correspondentes mostrou diferentes tempos de atuação das organizações no mercado, assim como tamanhos distintos e ramos de atividade; sobre os gestores, observaram-se idades variadas, formação acadêmica mais uniforme e todos ocupavam cargo de Diretoria (Tabela 1).

Nome	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Ano de Fundação	1993	2012	2012	2015	2014
Nº de colaboradores na empresa	Aprox. 250	14	12	11	03
Idade do Gestor	39	34	33	30	30
Formação Acadêmica	Administração	Bacharel em Direito e Corretor de Imóveis.	Administração	Administração	Administração
Cargo que ocupa:	Diretor-Geral.	Diretor-Geral.	Diretora-Financeira	Diretor	Diretora
Ramo de Atuação	Serviços de Segurança.	Serviços imobiliários.	Intermediações Financeiras	Alimentício	Varejo

Tabela 1 – Perfil das empresas e gestores entrevistados

Fonte – elaborado pelos autores

No intuito de atingir o objetivo da pesquisa de levantar os resultados alcançados pela adoção da ferramenta coaching como instrumento de desenvolvimento de liderança, na percepção de gestores de organizações que passaram pelo processo de capacitação, as respostas dos questionários, após categorizadas, fizeram emergir algumas variáveis que são descritas nos próximos itens.

Variável A: Compreensão

Os resultados evidenciam que o curso de coaching exerceu importante influência na forma como cada gestor procura entender e compreender a sua equipe. O gestor da empresa A relatou que através da realização do curso foi possível “ler mais a equipe, através dos gestos

físicos que eles apresentam, identificando assim possíveis situações que podem ser corrigidas posteriormente”. Além disso, conforme resposta do gestor A, o coaching proporciona “obter ferramentas para entender melhor o comportamento dos empregados em determinadas situações, propiciando uma aprendizagem de como entender mais o lado do colaborador, melhorando a relação e rendimento do mesmo”.

O gestor da empresa B relatou que após a realização do curso de coaching o gestor vai “saber e procurar entender o porquê de cada atitude de cada colaborador, saber que cada ação tomada por ele tem um motivo. Com o curso é possível entender mais o ser humano”. Como resultado dessa maior compreensão o

gestor B informou que “aprendi a orientar e conversar mais com os meus colaboradores, destacando sempre os fatos bons e minimizando os ruins”.

Já a gestora da empresa C relatou que “com o treinamento pude perceber que a gestão de pessoas é fator fundamental para o sucesso de minha empresa”. O coaching proporciona enxergar muito mais o lado humano dos colaboradores. Segundo relato da própria líder foi possível verificar que é preciso “dedicar muito mais atenção para os meus funcionários, para que tudo que necessite ser feito se faça da melhor maneira possível”. Esta profissional citou ainda que procura incentivar os colaboradores a realizarem suas atividades primando sempre pela excelência na realização das mesmas, para que possíveis erros e reclamações não surjam.

Corroborando com a variável compreensão, o líder da organização D informa que através da realização do processo de coaching foi possível “aprender que se deve tentar fazer com que a iniciativa para realizar determinada atividade parta das pessoas, e não sejam uma imposição do líder (estimular a pró-atividade). Deve-se fazer com que as pessoas cheguem ao resultado por elas próprias com a orientação do gestor”. Discorre ainda que após o treinamento “consegui alinhar muito mais as minhas expectativas, e aprendi a construir junto com meus colaboradores soluções para diversos problemas, dando cada vez mais espaço para a manifestação do mesmo”.

No que tange às percepções da gestora da empresa E a respeito de a variável compreensão, pode-se destacar que o curso de coaching propicia “desenvolver melhor a equipe, traçar estratégias para desenvolver mais as pessoas já que o coaching te mostra como alcançar determinados resultados de uma forma mais

rápida”. Outro fator muito relevante dito pela gestora demonstra que com a realização do curso ela cada vez mais “consegue entender que cada pessoa tem uma maneira diferente de agir, e que foi preciso aprender a trabalhar e liderar pessoas que possuem atitudes e pensamentos diferentes umas das outras. Que se deve sempre buscar enxergar os colaboradores da melhor maneira possível, levar muito mais em consideração os potenciais e não os problemas. Além disso, jamais se deve rotular os funcionários, já que todos têm a capacidade de alcançar os seus objetivos”.

Em consonância com o exposto no que tange a importância da compreensão no processo de coaching, Batista e Cançado (2017) afirmam que o processo de coaching é estabelecido por meio do diálogo entre o coach (profissional) e o coachee (cliente). Ainda, de acordo com Miller (2008), todo o processo de coaching pode ser definido como uma espécie de diálogo.

Variável B: Motivação

O líder da empresa A relata que com a realização do coaching, “tinha a expectativa com o curso de melhorar alguns pontos nos quais a minha organização estava encontrando dificuldades para superar, entre eles a motivação”. Segundo o gestor, através de sua entrevista, relatou que sentia por parte dos empregados certa falta de empenho para realizar determinada tarefa, ou que certo colaborador muitas vezes não desempenhava da melhor forma possível tal atividade por pura falta de atenção e comprometimento. Com o curso, conforme relato houve um acréscimo em toda a equipe do fator motivação para o desempenho das tarefas. Ficou evidente, segundo o líder que ele soube como estimular melhor seus colaboradores, fazendo com que eles “vistam” a

camiseta da empresa e realizem da melhor forma possível suas atribuições e, principalmente, que se sintam felizes e interessados em trabalhar na empresa.

Para o gestor B, após o treinamento “um fator em que houve mudança foi na motivação”. Pois “estar pessoalmente motivado e ter a capacidade de motivar os funcionários influencia diretamente na qualidade de vida e no resultado da empresa”. Ainda, segundo o líder a motivação dos colaboradores foi aflorada após o treinamento, além do fato de conseguir ter a capacidade de mantê-los motivados para alcançar os resultados que são propostos. Nesse sentido, relata que através do curso aprendeu que “a motivação é um fator chave para alcançar os resultados esperados”.

Conforme o relato da líder na empresa C, a motivação que o curso proporciona foi um dos fatores mais importantes adquiridos. Segundo ela, “após a realização do curso me tornei uma pessoa muito mais motivada, com ele foi possível aprender a romper meus medos e que posso alcançar todos os meus objetivos, já que o curso te incentiva a arriscar mais para alcançar aquilo que está almejando”. Nesse fator motivacional, relatou ainda que sempre procura mostrar para as pessoas todo o potencial que elas têm e que todos são capazes de alcançar seus objetivos. Para ela, após o treinamento a sua motivação foi aflorada, já que o curso faz rever conceitos passados que podem influenciar muito em mudanças futuras. Além disso, o curso ensina a sempre procurar transmitir e estar mais motivada para desempenhar as funções.

Já para o gestor D, a motivação foi um dos fatores adquiridos após a realização do curso. Segundo relato, após realizar o treinamento “aprendi a identificar nas outras pessoas alguns dispositivos que são capazes de motivá-los, e isso

facilitou bastante no dia a dia com os meus funcionários”. Com isso foi possível perceber uma motivação mais pró-atividade, a fim de buscar soluções para os problemas enfrentados, além do interesse de agregar conhecimento por parte de todos os membros da organização. Além disso, segundo o líder D houve um grande acréscimo na motivação da equipe como um todo, através da percepção do gestor de como utilizar ferramentas para motivar. Como contribuição final que essa variável inferiu na sua empresa, diz que a motivação “tem capacidade de proporcionar um crescimento muito positivo em diversos fatores”.

Pereira (2008) define coaching como o ato de inspirar o indivíduo ou a equipe para produzir o resultado desejado através de aprendizagem personalizada, de expansão de consciência e de ambientes projetados. Neste sentido, a motivação é essencial para o bom funcionamento do coaching.

Variável C: Melhora nos resultados

Ao relatar um de seus motivos pelo qual realizou o curso de coaching, o gestor da empresa A afirmou que “Tinha a expectativa com o curso de melhorar alguns pontos nos quais a minha organização estava encontrando dificuldades para superar. Como relacionamento entre funcionário, alcance de metas estabelecidas, motivação, fidelidade de clientes etc.”. Segundo o próprio líder, ao realizar o treinamento e colocar em prática com os seus colaboradores o que aprendeu, o rendimento de sua empresa melhorou significativamente.

Em sua entrevista, apontou que pelo fato de sua empresa contar com uma quantidade significativa de empregados, é muito difícil fazer com que todos trabalhem em conjunto e de forma harmoniosa. Portanto, conforme descrito

na entrevista, com o curso de coaching pretendia “melhorar o meu desempenho como gestor, fazendo com que a minha equipe consiga render mais”. Sobre este objetivo, o gestor se mostrou muito satisfeito com os resultados alcançados até o momento e afirmou que o rendimento melhorou mais que o esperado, e que o curso teve contribuição direta para que isso acontecesse.

Já o gestor B apresou que “aprendi a sempre indagar os funcionários para que eles melhorem e corram atrás do resultado”. Para o que o resultado final esperado pela empresa aconteça é muito importante que o líder consiga manter seus colaboradores no anseio de sempre melhorar e correr atrás dos objetivos que foram propostos.

Empregados que se dedicam para atingir as metas e desafios propostos trazem grande acréscimo para as empresas, melhora nos resultados, união do grupo, crescimento pessoal e intelectual são apenas alguns benefícios que podem ser encontrados. Além disso, outro fator destacado pelo gestor foi a “tentativa de se fazer uma a ‘blindagem’ de notícias ruins, aquelas que possam influenciar no rendimento da organização (falar mais sobre coisas boas que ruins)”.

Transmitir somente notícias e pensamentos ruins aos empregados influencia diretamente no resultado e no clima do ambiente de trabalho. Segundo ele, fatores negativos que acontecem no cotidiano não devem ser trazidos para o ambiente de trabalho, justamente para não causarem alteração no rendimento.

Na empresa C, a gestora declarou que após o curso de coaching o “desempenho e faturamento melhoraram muito após a realização do treinamento”. Em sua entrevista, a líder explanou que o curso proporciona diversas

ferramentas para que o gestor consiga perceber as virtudes e fraquezas de cada colaborador.

Assim, é possível agir para corrigir determinado problema, ou até mesmo prevenir possíveis acontecimentos indesejados. Com isso, fica mais fácil formar uma equipe uniforme, aquela que possui vários objetivos em comum, que visa obter crescimento pessoal e profissional ao longo do tempo, enfim, aquela equipe que tem o desejo de crescer junto com a empresa.

Seguindo o que foi exposto acerca dessa variável, em conformidade com o líder da empresa B, a gestora C também afirmou que após o coaching tenta “não trazer meus problemas pessoais para dentro da empresa, para não influenciar no rendimento da equipe”. Ela afirma ainda que “a figura do líder da empresa é o espelho para os demais colaboradores. Se o gestor não está em um bom dia, se tudo o que ele planejou está dando errado, isso irá se refletir diretamente em todos os funcionários”.

Observa-se que esse ponto reforça a importância de evitar trazer para a equipe os problemas pessoais e pensamentos negativos. Foi demonstrado pelos líderes que o ambiente de trabalho pode ser contaminado por algo ruim que influencie no dia a dia, e que ambos evitam ao máximo que isso ocorra dentro de sua organização.

Na empresa D, o líder destaca que após a realização do curso aprendeu a instigar melhor os colaboradores para alcançar as metas propostas. Como relatado, ele acredita que o coaching proporcionou ferramentas que o auxiliam a fazer com que cada colaborador dê o melhor de si no trabalho. Que estejam sempre buscando conhecimento e aperfeiçoamento no que é desenvolvido dentro da empresa e na sua vida pessoal. Com isso, consegue fazer com que

a empresa cresça salutarmente junto com os seus colaboradores.

A ferramenta coaching, quando utilizada corretamente, permite o alcance de bons resultados. Desse modo, Araújo (2006) afirma que os resultados da utilização dessa ferramenta irão direcionar as pessoas envolvidas e a organização a um nível de sucesso, aprendizado e conhecimento incomparáveis com os demais que não utilizam esta brilhante ferramenta.

Variável D: Buscar sempre alcançar os objetivos

Ao informar os benefícios que recebeu após a realização do treinamento, o gestor A apresenta que no curso de coaching “somos instigados sempre a nos perguntar o que nos impede de buscar determinado resultado, de alcançar certa meta”. Ainda sobre esse fator, ele acredita que após a realização do treinamento aprendeu técnicas para fazer com que seus colaboradores atinjam as metas que foram propostas.

O gestor descreveu ainda que uma das principais mudanças dele como líder foi a de “exercer as atividades sempre pensando no que é possível fazer para melhorar, buscando sempre o melhor de mim e de minha equipe”. Na empresa A, foi verificado que o coaching proporcionou melhores ferramentas para que o gestor e colaboradores consigam realizar os objetivos organizacionais, sempre buscando alcançar as metas que foram propostas e planejadas.

Na empresa B, o líder relatou que “o curso incentiva a sempre procurar melhorar, a encontrar algo a mais (colocar os “sonhos” em prática), além disso, mostra que é possível sempre buscar alcançar e realizar os nossos sonhos”. Nesse mesmo sentido, acredita que com o curso aprendeu a “mostrar para os

colaboradores que eles devem ter sonhos, e que para realizá-los deve-se sempre buscar fazer algo diferente. Se a pessoa deseja algo diferente do que está acontecendo para si, deve fazer algo de diferente para que isso aconteça”. Encontra-se certa semelhança entre os líderes A e B no relato sobre esta variável. Ambos conseguiram melhorar o seu resultado aprendendo que se deve sempre buscar fazer o possível para alcançar os objetivos e que os colaboradores são fundamentais para que isso aconteça. Com o curso, ambos citaram que aprenderam a instigar os seus colaboradores a desenvolver da melhor maneira possível as suas funções, e trabalhando sempre para alcançar os resultados e metas que foram propostas pela empresa. Conseguir essa “uniformidade” da equipe em buscar sempre melhorar potencializa o crescimento da empresa, juntamente com o crescimento pessoal e profissional do colaborador, já que os mesmos vão estar sempre buscando alcançar os seus objetivos e realizar seus sonhos.

Já a líder da empresa C apresentou que com as atividades de liderança que o curso proporciona, “pude aprender a resolver melhor os meus problemas e a tomar decisões, percebi que muitas vezes o problema se encontra em nós mesmos”. Com isso, o coaching “incentiva a arriscar mais para alcançar aquilo que está almejando”. Ainda nesse mesmo sentido, a gestora expôs que o treinamento “ajudou a ter muito mais a iniciativa de realizar determinada tarefa, de chamar para mim a responsabilidade em determinadas situações. Além do fato de aprender a dividir a responsabilidade com os colaboradores, fazendo com que eles se envolvam no processo de decisão”.

Em sua entrevista, a gestora C destacou que antes da realização do curso de coaching, tinha muita dificuldade em tomar decisões. Muitas

vezes sentia um medo excessivo ao decidir sobre determinada opção, e isso prejudicava muito o crescimento da empresa. Pois se ela tinha esse enorme medo de tomar as decisões, muitos processos que proporcionariam um crescimento para a organização poderiam ser suspensos por essa falta de atitude da empresária. Como relatado, com o curso de coaching aprendeu a se tornar uma pessoa muito mais segura de si mesma.

Percebeu que muito do crescimento da empresa passa pelas decisões dela, e que deve estar sempre pensando em alcançar a próxima meta que foi estabelecida, vislumbrando que cada decisão tomada pode influenciar consideravelmente nos objetivos futuros da empresa. Como a própria líder abordou em sua entrevista que “com o curso me tornei uma pessoa muito mais segura de mim mesmo, e isso me ajuda bastante na hora de tomar as decisões e de se relacionar com os funcionários, além do fato de com o treinamento ser instigada a correr atrás de meus objetivos e através do curso vi que era possível conseguir alcançá-los”.

Em relação a essa importante variável adquirida e potencializada no curso de coaching, a gestora da empresa E informa que com o treinamento perdeu o medo de investir em seu próprio negócio. Percebeu que deveria traçar os objetivos, metas e correr atrás para realizá-los. Pois segundo ela, com o curso “as pessoas são instigadas a correr atrás de seus objetivos e sonhos”. Além disso, ele proporciona “perder um pouco o medo de arriscar”. Conforme descrito pela gestora, com o curso de coaching foi capaz de perder o medo de investir em seu próprio negócio, essa era uma das suas grandes limitações que foram extintas ao término do processo.

O coaching possui o foco principal nos resultados e pode ser considerado uma ferramenta de capacitação de pessoas (GRAZIANO et al., 2014). De acordo com os autores (2014) o coaching atua como um instrumento dentro da empresa com o objetivo de aconselhar e treinar os funcionários.

Variável E: Ouvir mais os colaboradores

Com relação a essa variável, o gestor da empresa B informou que “com o curso, consegui ouvir muito mais as pessoas, aprendi a orientar e conversar mais com os meus colaboradores, destacando sempre os fatos bons e minimizando os ruins”. Conforme relato do líder, após o treinamento o seu relacionamento com os colaboradores melhorou significativamente. Foi capaz de perceber que as opiniões dos empregados transmitem muitas vezes um relato sincero do que está acontecendo em determinada situação, e que facilita o processo de tomada de decisão do gestor. Com isso, após o curso, passou a escutar, valorizar e dar mais espaço para as manifestações dos colaboradores, para que todos se sintam parte da empresa, e queiram crescer e se desenvolver junto com ela. O gestor ainda informa que é necessário fazer “elogios aos colaboradores em público e críticas em particular”, para ao mesmo tempo em que o empregado se sinta valorizado perante todos os membros da equipe após um elogio, não fique envergonhado, triste e constrangido perante uma crítica na frente de todos colegas de serviço.

Já a líder da empresa C, ao dissertar sobre esse fator descreveu que com o coaching conseguiu “aprender a ouvir muito mais os meus funcionários, dedicando muito mais atenção e dividindo a responsabilidade com eles, fazendo com que se envolvam no processo de tomada de

decisão". Essa delegação de autoridade para tomar determinadas decisões por parte do gestor a seus colaboradores é fator importante no ambiente organizacional, pois o empregado irá perceber que é ouvido pelo gestor, que suas sugestões e vontades são atendidas, além do fato dessa atitude reforçar que o seu papel naquela empresa é importante.

Outro fator importante observado foi a divisão de responsabilidades pelo gestor com todos os empregados. Como consequência dessa maior atenção reservada as opiniões, além do fato de muitas vezes ouvir e acatar o que é proposto pelo colaborador, fica mais fácil ao gestor dividir as tarefas e cobrar de cada um para que a atividade ou meta proposta seja cumprida da melhor forma possível. Além disso, o papel de cada membro e a responsabilidade perante o processo fica mais claro.

Na empresa D, o seu gestor confirmou que após o treinamento foi possível "perceber que deveria ouvir muito mais as pessoas, já que isso é um fator importante da liderança. Além disso, aprendi que poderia e deveria construir junto com os colaboradores soluções para diversos problemas". Esse relato semelhante ao dos demais gestores vem confirmar que essa inserção do colaborador na tomada de decisões proporciona benefícios mútuos. Colaboradores que se sentem valorizados e satisfeitos ao terem suas opiniões ouvidas, e os gestores que ganham ao ter novas visões e opiniões sobre determinado assunto. Com isso, através dessa manifestação fica mais fácil para esse líder enxergar possíveis obstáculos e dificuldades que a sua empresa poderá enfrentar, e a chance de erro dessa tomada decisão será diminuída.

A líder da empresa E foi mais breve ao descrever essa variável, apresentando que com o coaching "aprendeu a pensar e a ouvir mais os

colaboradores, mantendo um foco maior nos objetivos".

O processo de aprendizagem por meio do coaching permite que o indivíduo adquira informações a partir de seu contato com a realidade, o meio e as outras pessoas (GRAZIANO, et al., 2014). Esta prática faz com que as necessidades dos colaboradores sejam ouvidas e atendidas para o bom funcionamento da empresa.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo principal analisar se o treinamento de coaching realizado pelos gestores entrevistados foi eficaz para o desenvolvimento da liderança. Para tanto, primeiramente foi realizada uma pesquisa qualitativa com profissionais de coaching que prestam coaching para ser identificada a relação entre o treinamento e o desenvolvimento da liderança.

Nas respostas obtidas com os líderes de empresas notou-se que os gestores procuraram o coaching como uma maneira de melhorar a forma como este exerce a liderança com seus empregados, aprimorando seus resultados financeiros e o rendimento de sua equipe. Em um mercado competitivo, torna-se necessário buscar algo mais que possa tornar as pessoas e empresas mais produtivas, competitivas e voltadas para o resultado, além de procurarem a satisfação pessoal e profissional.

Através da análise das respostas dos coaches, o líder consegue através da utilização do coaching obter uma maior clareza dos objetivos e metas que os mesmos desejam alcançar, transpondo todos os obstáculos que estão impedindo o seu sucesso. Além de ser um grande diferencial competitivo, capaz de desenvolver

todos os membros da organização, conseguindo formar uma equipe de alta performance.

O coach, por meio do treinamento, visa ajudar o seu coachee a sair de um estado atual e alcançar aquilo que a pessoa que está recebendo o treinamento almeja. Para isso, utilizam estratégias e técnicas que possibilitam ao coachee chegar aos seus objetivos, melhorando diversos fatores inerentes a cada pessoa e assim alcançando o sucesso profissional e pessoal.

Diversas foram as variáveis adquiridas ou potencializadas pelos líderes após a realização do curso de coaching. Dentre elas destacam-se: maior compreensão adquirida pelos gestores das diversas situações cotidianas com a realização do coaching, a afloração da motivação pessoal e de sua equipe, melhoria nos resultados organizacionais alcançados pela empresa, uma espécie de inquietação adquirida para sempre buscar realizar os seus sonhos, objetivos e metas.

Verificou-se neste estudo a importância do coaching como uma ferramenta para desenvolvimento de líderes, pois este aperfeiçoa as habilidades e capacidades necessárias ao exercício da liderança. De acordo com os resultados, o treinamento potencializa nas pessoas aspectos pessoais como o equilíbrio emocional, segurança e autoconfiança, além dos aspectos profissionais, como a definição das metas a serem alcançadas.

Desse modo, a realização do treinamento de coaching pelos líderes se mostrou eficaz, já que as implicações são refletidas no desempenho da equipe de trabalho e nos resultados alcançados pela organização. Percebe-se, pelo relato dos líderes, que ambos conseguiram aprender e entender através do treinamento de coaching que devem ouvir mais seus colaboradores, valorizando e incentivando as suas opiniões para o desenvolvimento da organização.

Como a ferramenta coaching está em constante crescimento, cada vez mais se difundido no mercado, com esse trabalho foi possível visualizar os benefícios que o treinamento de coaching proporcionou aos líderes entrevistados. Conforme relato, houveram inúmeros fatores agregados para o líder e para a sua organização após o treinamento, e com essa pesquisa é possível verificar quais foram esses pontos positivos encontrados. Cabe ressaltar ainda que o coaching é uma área vasta para novas pesquisas, e que para futuras pesquisas há diversas possibilidades de explorar novas situações encontradas nas empresas associadas ao coaching.

O presente estudo ainda pode servir de informação para que os líderes empresariais que não conhecem o coaching tenham acesso a informações sobre esta ferramenta, como forma de potencializar os resultados e o crescimento de sua organização. Pois através do estudo ficou evidenciado através da teoria e resultados que o curso proporcionou grande satisfação aos gestores ouvidos.

Além disso, os profissionais que proporcionam o treinamento de coaching podem ter uma percepção da visão dos líderes à cerca do curso, e verificar possíveis pontos que podem ser melhorados na sua didática, a opinião dos gestores sobre o curso, fatores de insatisfação dos clientes, eficiência das técnicas ensinadas etc.

Em um ambiente de constante evolução, cabe às empresas se reinventarem constantemente a fim de atender e sobreviver ao mercado. Para que isso aconteça, se faz necessário aos líderes a capacidade de gerar novas organizações, motivar equipes, inspirar seus colaboradores, entre outras características. E a ferramenta coaching é

uma excelente sugestão, pois o investimento nessa ferramenta por parte dos gestores para o desenvolvimento da liderança é de certa forma necessário, adequado e recomendável.

Além disso, podem ser realizadas possíveis melhorias em trabalhos futuros. A pesquisa pode

ser aplicada a um número maior de líderes, inclusive de outros estados, a fim de mensurar possíveis novos benefícios e críticas associadas à ferramenta, diferentes técnicas empregadas pelos coaches, enfim, poder analisar mais opiniões sobre o tema.

REFERENCES

- ARAÚJO, A. (2006). *Coaching: um parceiro para o seu sucesso*. 9.ed. São Paulo: Ed. Gente.
- BITENCOURT, C (2004). *Gestão contemporânea de pessoas – novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.
- BOWDICH, J.; BUONO, A (1992). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- BARBIERE, U. F (2012). *Gestão de Pessoas nas Organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico*. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- BATISTA, K.; CANÇADO, V. L (2017). *Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil*. REGE – Revista de Gestão 24-34.
- CAMPOS, T. M.; STOROPOLI, J. E (2015). *Aplicação de coaching em empresas: um meta estudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado*. RAD, vol. 17, n.2, Mai./Jun./Jul./Ago., pp. 23-40.
- CHIAVENATO, I (2002). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- CLUTTERBUCK, D (2008). *Coaching eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados*. São Paulo: Gente.
- CUNHA, M (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2^a ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- SILVA, C. L. M.; BARBOSA, S. de L. (2002). *Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica*. Rev. Adm.Contemp. vol. 6, nº 3. Curitiba, Set./Dez.
- MELO, L.H.A; BASTOS, A.T.; BIZARRIA, F.P.A (2015). *Coaching como processo inovador de desenvolvimento de pessoas nas organizações*. Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) – Vol. 13, n.2 – Abril/Junho.
- DINIZ, A (2005). *Líder do futuro: A transformação do líder em coach*. 1. ed. São Paulo: ABG Comunicação e Design.
- ELLERTON, R (2016). *What is coaching?* Disponível em: <<http://www.renewal.ca/nlp49.html>>. Acesso em: 02 dez. 2016.
- GRAZIANO, G.O.; PEIXOTO, C.A.; PIZZINATTO, A.K.; e CASTRO, D.S.P (2014). *Coaching e*

mentoring como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo. Brazilian Journal of Marketing – BJM, Revista Brasileira de Marketing – ReMark. Vol. 13, n.1. Jan./Mar.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. de M. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* São Paulo: Atlas.

GREIF, S.; SCHMITH, F.; THAMM, A (2010). *The Rating of Eight Coaching Success Factors - Observation Manual.Paper in preparation.* Osnabrueck – Germany.

GIL, A. C. (2008). *Gestão de Pessoas:* Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.

KRAUZ.R.R (2007). *Coaching Executivo:* a conquista da liderança. São Paulo: Nobel.

MACMILLAN, M (2011). *A coach approach to staff engagement. Partnership:* the Canadian Journal of Library and Information Practice and Research, vol. 6, no. 2.

MAXIMIANO, A. C. A. (2001) *Introdução à administração.* 5. ed., revista e ampliada. 4ª tiragem. São Paulo: Atlas.

MILLER, M. H. (2008) *Coaching in Organizations – Best Coaching Practices..*

NUNES, ED. *A metodologia qualitativa em saúde: dilemas e desafios.* Campinas; UNICAMP; 2005.

NEVES, J. R. *Coaching de carreira – construindo profissionais de sucesso.* São Paulo: Ser Mais, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1990). *The core competence of the corporation.* Harvard Business Review, 68(3),79-91.

PEREIRA, A. B. (2008). *Coaching em Portugal – Teoria e Prática.* Lisboa: Edições Sílabo.

REIS, H (2008). *Coaching avançado:* a teoria fundamental do coaching. São Paulo: Ed. Pearson Education.

SENGE, P. (2002). *A Quinta Disciplina:* A arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Editora Nova Cultura.

STONER, J.; FREEMAN, E (1995). *Administração.* 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.* 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SYROIT, J. (1996) *Liderança organizacional.* Lisboa, Publicações dom Quixote.

UNDERHILL, B. (2010) *Coaching executivo para resultados.* O guia definitivo para o desenvolvimento dos líderes organizacionais. São Paulo: Novo século.

YUKL, G. (1994) *Leadership in organizations.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.

WHITMORE, J. (2010) *Coaching para performance:* aprimorando pessoas, desempenho e resultados. Competências pessoais e profissionais. Tradução Tatiana de Sá. Rio de Janeiro: Qualitymark