

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA LETICIA SILVA TEIXEIRA
JESSIQUELE DINO SALDANHA DA SILVA
SUENE THIFANY PEREIRA DE LIRA

**AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER COACH NO
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

RECIFE/2020

ANA LETICIA SILVA TEIXEIRA
JESSIQUELE DINO SALDANHA DA SILVA
SUENE THIFANY PEREIRA DE LIRA

AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER COACH NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em
administração.

Professor Orientador Msc: Diego Leonel Alves de Sá

RECIFE/2020

T266d

Teixeira, Ana Leticia Silva.

As competências do líder coach no desenvolvimento de pessoas. / Ana Leticia Silva Teixeira; Jessiquele Dino Saldanha da Silva; Suene Thifany Pereira de Lira. - Recife: O Autor, 2020. 37 p.

Orientador(a): Diego Leonel Alves de Sá.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2020.

1. Liderar. 2. Organização. 3. Coaching. 4. Competências. 5. Desenvolvimento Pessoal e Profissional. .I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658

ANA LETICIA SILVA TEIXEIRA
JESSIQUELE DINO SALDANHA DA SILVA
SUENE THIFANY PEREIRA DE LIRA

AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER COACH NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

Prof.º MsC Diego Leonel Alves de Sá
Professor Orientador

Prof.º Especialista Emanuel Lima Xavier
Professor Examinador

Prof.º Especialista Horison Lopes de Oliveira
Professor Examinador

Recife, ___/___/___

NOTA: _____

DEDICATÓRIA

Dedicamos esse trabalho a nossa família, nossos professores e a todos que nos ajudaram direta ou indiretamente para realização e conclusão do nosso tcc.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ser a razão de tudo e por ser meu amigo de todas as horas, principalmente nas mais difíceis, por me permitir chegar até onde cheguei e por ter colocado pessoas maravilhosas no meu caminho. A ti senhor minha eterna gratidão.

Em seguida minha família que me apoiou nessa jornada difícil e turbulenta e que nunca me deixou desistir dos meus sonhos.

Agradeço ao meu namorado, que esteve presente em minha vida em todos os momentos, sempre me apoiando, sabendo compreender com muito carinho o meu comportamento em certos momentos, ouvindo meus desabaços e me confortando com seu ombro amigo. Obrigada por nunca desistir de mim!

Agradeço também a todos os meus professores, amigos e colegas que deram sentido a esse percurso acadêmico e que de forma direta ou indireta contribuíram para o alcance dos meus objetivos.

“Cada sonho que você deixa para trás, é um pedaço do seu futuro que deixa de existir”. (Steve Jobs).

Ana Letícia

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu Deus, que fez com que meus objetivos fossem alcançados, durante todos os meus anos de estudos.

A minha família por todo o apoio e pela ajuda, que muitos contribuíram para a realização deste sonho. Meu esposo e minha filha Maria clara pelo companheirismo, pela cumplicidade e pelo apoio em todos os momentos.

Aos professores, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional ao longo do curso e aos meus colegas de curso, com quem convivi intensamente durante os últimos anos, pelo companheirismo e pela troca de experiências que me permitiram crescer não só como pessoa, mas também como formando.

“Insista, persista e nunca desista, pois, um dia você conquista”.

Jessiquele Dino

Sou grata primeiramente a Deus por ter permitido a realização desse sonho.

Agradeço a minha Mãe por sempre me incentivar, insistir e correr junto comigo atrás dos meus sonhos... ao meu pai por investir nos meus sonhos e sempre acreditar no meu potencial, as amigadas que dividiram várias experiências, boas e difíceis, proporcionando momentos únicos e maravilhosos nessa trajetória.

A cada professor que contribuiu para minha formação repassando seus conhecimentos e permitindo que através dos seus ensinamentos eu esteja finalizando minha Graduação sendo uma pessoa e profissional.

"O segredo de progredir é começar e não desistir".

"Nenhum obstáculo será grande, se a vontade de vencer for maior".

Suene Thifany

"Os grandes líderes fazem com que seus liderados se transformem em líderes também".

(Edmar Soriano)

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Definições de Líder x Gestor.....	13
QUADRO 2 - Comparação entre os três estilos de liderança.....	17
QUADRO 3 - Diferença entre Líder e Coach.....	22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	11
3 RESULTADOS	12
3.1 Liderança	12
3.1.1 <i>Conceitos de Liderança</i>	13
3.1.2 <i>Principais Estilos de Liderança</i>	14
3.1.2.1 <i>Liderança Coaching</i>	18
3.1.2.2 <i>Tipos de Coaching</i>	19
3.2 Líder coach	20
3.2.1 <i>Conceitos de Líder Coach</i>	23
3.2.2 <i>Competências e Habilidades do Líder Coach</i>	24
3.2.3 <i>Principais Ferramentas utilizadas pelo Líder Coach</i>	27
3.2.4 <i>Importância do Líder Coach dentro das organizações</i>	30
4 CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS.....	33

AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER COACH NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Ana Leticia Silva Teixeira

Jessiquele Dino Saldanha da Silva

Suene Thifany Pereira de Lira

Diego Leonel Alves de Sá

Professor Orientador

RESUMO

Vivemos numa era de constantes mudanças e transformações, onde a liderança vem sendo um fator essencial para as organizações, de tal forma que o alvo principal é a pessoa, o ser humano. De frente a esse cenário, os líderes se destacam por estarem diretamente ligados ao sucesso da organização. O presente trabalho aborda a liderança em diversos âmbitos e visa nortear os líderes com um novo modelo de liderança. Diante dessa realidade surge o coaching, recheado de ferramentas para o desenvolvimento da liderança e das pessoas dentro das organizações.

Em decorrência desse estudo o objetivo principal deste trabalho é a importância e como as competências e habilidades do líder coach pode influenciar no desenvolvimento de pessoas e no ambiente organizacional. Para isso, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica que foi realizada em obras como livros, artigos, trabalhos acadêmicos e outras fontes virtuais. Além disso a pesquisa permitiu identificar a importância que faz ter um líder coach dentro de uma organização. Sendo assim conclui-se então que o coaching se mostra como uma ferramenta muito eficaz no desenvolvimento de pessoas nas organizações desenvolvendo as habilidades e capacidades necessárias para a sua função e além disso trazendo resultados de produtividade para as organizações.

Palavras-chave: liderar, organização, coaching, competências, desenvolvimento pessoal e profissional.

ABSTRACT

We live in an era of constant changes and transformations, where leadership has been an essential factor for organizations, in such a way that the main target is the person, the human being. Faced with this scenario, leaders stand out for being directly linked to the organization's success. This paper addresses leadership in several areas and aims to guide leaders with a new leadership model. Faced with this reality, coaching emerges, filled with tools for the development of leadership and people within organizations.

As a result of this study, the main objective of this work is the importance and how the skills and abilities of the coach leader can influence the development of people and the organizational environment. For this, a bibliographic research was used that was carried out in works such as books, articles, academic works and other virtual sources. In addition said the research allowed to identify the importance that makes having a coach leader within an organization. Therefore, it is concluded that coaching is a very effective tool in the development of people in organizations, developing the skills and capacities necessary for their function and also bringing productivity results to organizations.

Key-words: lead, organization, coaching, skills, personal and professional development.

1 INTRODUÇÃO

Para garantir à sobrevivência e a competitividade as empresas estão sempre procurando desenvolver e qualificar seus funcionários e é de suma importância que os seus colaboradores estejam sempre motivados para exercerem suas respectivas funções e, para isso, as empresas criam diversas estratégias e dentre elas está a inclusão das atividades do líder coach, que tem como objetivo criar novas perspectivas, habilidades, conhecimentos, competências e satisfação mútua para que seja possível alcançar o sucesso organizacional.

Adotar o estilo de liderança coach em companhias vem se tornando mais insaciáveis por resultados rápidos e de cobranças intensas é uma tarefa árdua para o líder e, é por isso, que esse estilo de liderança desperta tanta curiosidade no meio organizacional.

A procura por esse estilo de liderança ocorre devido à necessidade cada vez mais evidente de líderes capacitados em suportar a pressão do ambiente corporativo e de conseguir manter em harmonia o clima da sua equipe. Exercer a função de líder coach é saber lidar e administrar uma equipe sem precisar pressionar os liderados através da força ou influência do cargo.

É partindo desse norte que este trabalho pondera sobre as práticas para melhorias contínuas de gestão, bem como, aprimorar as relações entre o líder e a sua equipe. Ocasão oportuna também para norteá-los sobre como valorizar seus liderados, trabalhar o lado emocional, psicológico e social do indivíduo até os feedbacks corretivos, para assim tornar os colaboradores em futuros líderes e profissionais de qualidade e excelência.

A escolha do tema justifica-se pelas competências do líder dentro da organização. Sua influência tem impacto direto tanto no resultado do trabalho dos liderados quanto no da empresa como um todo. Seus conhecimentos técnicos e comportamentais devem estar alinhados de tal forma que os resultados sejam sempre alcançados.

No entanto, dispor de líderes é um desafio para as empresas, o que requer que elas desenvolvam os profissionais que apresentam potencial. Mapear perfis, cruzar competências organizacionais e pessoais são algumas das necessidades para quem quer formar líderes

Nesse sentido, para atender às necessidades do mercado, as organizações precisam de novos líderes que tenham capacidades e habilidades de influenciar, motivar e estimular as pessoas a melhorarem o seu desempenho e a alcançarem as metas e objetivos desejados pela organização.

Todavia, o líder coach possui um estilo de liderança inovador, capaz de oferecer feedbacks constantes, delegar e se comunicar com clareza, desenvolver talentos, além de possuir uma visão sistêmica sobre todos os membros da sua equipe e de suas respectivas atividades.

Tendo em vista as diversas funcionalidades do coaching, como uma das ferramentas mais apropriada e eficiente para o desenvolvimento humano, justifica-se a realização deste estudo. Espera-se então, a partir desta pesquisa, evidenciar as competências e habilidades necessárias do líder coach, as ferramentas utilizadas e como este profissional pode contribuir para o desenvolvimento de pessoas e das organizações.

Diante desse cenário percebesse o uso de ferramentas do líder coach como um dos caminhos para desenvolver e gerenciar pessoas. Com base no assunto estamos em busca de entender e responder a seguinte pergunta: as competências e habilidades do líder coach e o uso de suas ferramentas, podem contribuir e influenciar no desenvolvimento e gerenciamento de pessoas e das organizações?

O líder coaching é importante para o desenvolvimento das pessoas dentro das organizações, sendo assim, seu maior foco está nas soluções de problemas dentro de uma empresa, ou até mesmo em equipe específica.

Para isso, contamos com o principal objetivo analisar a importância e como as competências e habilidades do líder coach pode influenciar no desenvolvimento de pessoas e no ambiente organizacional, destacando a importância do líder coach no desenvolvimento de pessoas dentro das organizações, visando obter melhores resultados com a contribuição dos colaboradores.

Para atender o objetivo deste trabalho, os objetivos específicos traçados foram: Apresentar os principais conceitos sobre liderança, líder coach e coaching; Identificar as competências e habilidades do líder coach e Descrever a importância do líder coach no desenvolvimento de pessoas e das organizações.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente artigo foi elaborado através de pesquisas bibliográficas, livros e artigos de autores que já falaram sobre o tema.

Segundo Martins Junior (2014), “um projeto de pesquisa bibliográfico se inicia, realmente, com a elaboração de uma introdução. A introdução constituiu o início de um TCC. É o local onde são descritos o tema escolhido, o problema que se vai tentar resolver, os objetivos que se deseja alcançar ao realiza a pesquisa, as hipóteses de trabalho, as justificativas que o levaram a redigir a monografia e, em alguns casos, a definição das principais variáveis a serem estudadas (em alguns primeiros, constitui um item a parte, denominado definição de termos) ”.

A pesquisa bibliográfica pode ser considerada como sendo um item fundamental em qualquer tipo de estudo, pois fornece material já estudado sobre os temas que se busca conhecer.

Santos (2004, p. 28) afirma sobre a pesquisa bibliográfica:

São fontes bibliográficas os livros (de leitura corrente ou de referência, tais como dicionários, enciclopédias, anuários etc.), as publicações periódicas (jornais, revistas, panfletos etc.), fitas gravadas de áudio e vídeo, websites, relatórios de simpósios/seminários, anais de congressos etc. A utilização total ou parcial de quaisquer dessas fontes caracteriza a pesquisa como pesquisa bibliográfica.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica foi realizada em obras como livros, artigos, trabalhos acadêmicos, além de outras fontes físicas ou virtuais a respeito do tema em questão, ou seja, competências do líder coach.

3 RESULTADOS

Para alcançar o entendimento da temática proposta neste trabalho realizou-se um estudo ao tempo até chegarmos aos dias atuais. Este capítulo parte-se de uma contextualização sobre liderança, discutem os conceitos, habilidades e competências do líder coach e o uso de suas ferramentas no que se refere ao desenvolvimento de pessoas e das organizações.

3.1 LIDERANÇA

A essência da liderança é fazer do líder o agente de mudança dentro da organização e para isto a líder precisa reunir competências específicas como habilidade de se comunicar com clareza, carisma e objetividade, além de ser capaz de influenciar as pessoas por sua postura, empatia, senso de justiça, ética, compromisso com a companhia e com os subordinados.

O líder é responsável pelo ambiente de trabalho que proporciona as pessoas que estão a sua volta. Ser líder é identificar e gerenciar talentos de forma a alcançar os objetivos identificados como bem comum. Ser líder é uma escolha e permanecer no cargo de liderança também (MARQUES, 2018a).

É imprescindível destacar que qualquer um pode ser líder. Não necessariamente precisa ser chefe para poder liderar, cada um pode assumir as suas responsabilidades em prol do sucesso da equipe. Não obstante, a liderança vai muito mais além do que apenas ocupar um cargo de chefia e dar ordens, pois a liderança envolve conquistar o respeito e a confiança dos liderados pela capacidade e não pelo cargo (MARQUES, 2018a).

Além disso, exercer a liderança não significa gerenciar pessoas. Existe uma diferença entre gerenciar e liderar. O líder lidera pessoas e gerência os processos. Segundo Silva et al. (2016a, p. 02) a “liderança diz respeito a influência exercida sobre as pessoas, enquanto gerência se concentra na manutenção de processos uma vez que a função da liderança é mudar e ser capaz de produzir comportamentos altamente energizados”.

QUADRO 1 - Definições de Líder x Gestor.

Líder	Gestor
Liderar é conectar as pessoas da organização ao seu negócio.	Gerenciar é colocar para trabalhar as pessoas da organização no seu negócio.
Liderar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como proprietários.	Gerenciar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como pessoas da organização.
Liderança é a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido de que deva ser feito.	Gerenciar é a arte de fazer com que os outros façam algo de que você está convencido que deva ser feito.
Liderança é a arte de mobilizar os outros a batalhar por aspirações compartilhadas.	Gerência é a arte de mobilizar os outros a batalhar.
Liderança é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas engajadas.	Gerência é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas.

Fonte: Araújo; Garcia (2014, p. 349).

3.1.1 Conceitos de Liderança

Segundo Araújo (2013, p. 22) “liderança é a capacidade e habilidade de liderar pessoas. Liderar é fazer junto, indo na frente. É ter a percepção do todo e fazer com que pessoas convirjam para a ação de um objetivo”.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 333), “a liderança, é definida como uma forma de controlo, onde a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais”.

A liderança é um fenômeno social, onde normalmente envolve uma espécie de influência de maneira intencional por parte do líder, sobre os seus liderados, seja ela de forma positiva ou negativa. Cunha et al. (2006, p. 331) ressalta que, “a liderança

é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização de que são membros, influência a interpretação dos eventos pelos restantes membros”. Ela é considerada como um processo que leva as pessoas a realizarem suas atividades com cuidado, êxito e dedicação.

Portanto, vale lembrar que a liderança é um processo contínuo que exerce influência sobre as pessoas ou grupo no qual faz parte. O exercício de liderar envolve diversas funções, tais como: planejar, ensinar, avaliar, controlar, impulsionar, motivar, entre outros. Contudo, liderar é sobretudo conduzir as pessoas a alcançar objetivos em comum em uma determinada situação, onde exige diversas habilidades de todos os envolvidos (JOSEFA, 2015).

Araújo (2013) acrescenta que a liderança é ter a prática e o talento de liderar pessoas e que liderar é fazer junto, indo na frente. É ter a percepção do todo, utilizando as capacidades e habilidades de cada um da melhor maneira possível, em prol de um bem comum.

A liderança é uma habilidade que pode ser nata ou desenvolvida. A habilidade da liderança não é somente para seres superdotados ou ser sobre humano, ela é para todos e pode ser construída e absorvida ao longo do tempo. Josefa (2015, p. 12) incrementa que “liderar é uma tarefa complexa, onde o líder necessita de competências técnicas e comportamentais, para desenvolver a performance ideal aos subordinados de modo a comprometer-se com os resultados da organização.

Sendo assim, de acordo com os conceitos levantados podemos dizer que a liderança pode ser entendida como uma gestão eficaz e eficiente e que o papel do líder é indispensável para a organização, pois o líder só é líder porque é uma figura que age e pensa diferente, levando a todos a alcançar o sucesso (SOUZA, 2014).

3.1.2 Principais Estilos de Liderança

Existem vários estilos de liderança, onde cada líder segue seu estilo de comportamento para liderar e incentivar seus subordinados. Esses estilos e características se desenvolvem em cada líder de acordo com as suas aptidões individuais ou através do modo de agir e de pensar de cada um (SOUZA, 2014).

Entretanto, o mercado exige profissionais que saibam utilizar os dois papéis, pois o gerenciamento e a liderança são determinantes e estão interligados. O líder que souber utilizar os diversos estilos de liderança poderá escolher qual estilo é mais adequado ao grupo que lidera (SOUZA, 2014).

Assim, dentre os principais estilos de liderança mais utilizados pelos líderes, podemos destacar:

- **Liderança Autocrática**

É aquela em que o líder toma as decisões sozinho, sem a participação do grupo. Segundo Araújo e Garcia (2014, p. 355) “O líder que assume desta maneira tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir seus seguidores. Assim suas decisões são centralizadas”.

A liderança autocrática baseia-se no uso do poder, procurando ter em si o maior controle possível sobre as ações e reações do liderado. Ameaças, punições e pressões por parte do líder são comuns, para que assim possa evitar desvios com relação ao cumprimento de regras rigidamente estabelecidos e para assegurar a execução das tarefas (RAMOS, 2004).

- **Liderança Democrática**

É o contrário da Autocrática. É aquela em que as decisões são discutidas e tomadas em conjunto. “Por conta disso, objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto pelos seus seguidores, de maneira democrática, característica presente principalmente em líderes femininas”. (ARAÚJO; GARCIA, 2014, p. 355).

Nesse estilo de liderança, o líder se preocupa tanto com o trabalho quanto com o grupo. Nas tomadas de decisão, o grupo participa sob a orientação do líder, sugerindo ideias e definindo soluções para os problemas, pois o líder é bastante comunicativo e estimula a participação de todos. Os grupos expostos a esse estilo de liderança apresentam boa qualidade nas atividades, clima organizacional excelente, responsabilidade, motivação e comprometimento de todos os envolvidos (VAZ, 2011).

- **Liderança Liberal**

Esse estilo de liderança tem ênfase no liderado, ela dá total liberdade para que as pessoas ou o grupo tomem suas próprias decisões. O líder participa apenas quando é solicitado, confiando apenas no trabalho do liderado, sem precisar de acompanhamento constante. Dessa forma, as pessoas exercem suas atividades pela liberdade observada (SEBRAE, 2019).

O comportamento do líder é evasivo e sem segurança. As pessoas que estão submetidas a esse estilo de liderança não apresentam bons resultados e tende a oferecer baixa produtividade e individualismo no seu desempenho (SEBRAE, 2019).

“Percebe-se que a liderança autocrática evidencia o líder, enquanto a liderança democrática evidencia tanto no líder como nos subordinados e a liderança liberal evidencia os subordinados” (FELIX et al., 2013, p. 10).

Chiavenato (2008, p. 132) corrobora fazendo uma “comparação entre esses três estilos de lideranças e fala sobre tomada de decisões, programação dos trabalhos, divisão do trabalho e participação do líder”, conforme apresentado no quadro 2:

QUADRO 2 - Comparação entre os três estilos de liderança.

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	O líder estabelece as diretrizes, sem a participação dos liderados.	O grupo tem total liberdade para tomar decisões. O líder possui mínima participação.	As diretrizes são debatidas e divididas pelo grupo, sempre estimulado e apoiado pelo líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina as medidas para a execução das tarefas e cada um na medida em que se tornam precisos.	A participação do líder é pouca, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que pedissem.	O grupo solicita aconselhamento do líder, que opta e sugere alternativas para o alcance dos objetivos.
Divisão do Trabalho	O líder determina a tarefa que cada um deve realizar.	A divisão de tarefas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério dos liderados e cada um tem a liberdade de escolha.
Participação do Líder	O líder é dominador e impessoal nos elogios e críticas nas atividades realizadas.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.	O líder procura ser um membro que se comporta de igual para igual.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Chiavenato (2008, p. 132).

“Além desses três estilos de lideranças que foram citados, temos um que atualmente vem ganhando espaço cada vez maior dentro das organizações, como é o caso da liderança coaching” (FURTADO, 2015, p. 06).

3.1.2.1 Liderança Coaching

A liderança coaching tem um estilo inspirador, aonde o líder conduz as pessoas ao sucesso, pois seus exemplos são motivadores e por consequência disso seus colaboradores acabam produzindo mais e melhor (SOUZA, 2014).

O coaching pode ser entendido como uma ferramenta de supervisão, orientação, acompanhamento, treinamento e desenvolvimento. É uma eficaz ferramenta de motivar, incentivar, estimular as pessoas, orientar, dar rumo na vida profissional e no desenvolvimento pessoal e de melhorar a qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2017).

Ainda de acordo com o autor, o coaching envolve a preparação intelectual, criação de novas habilidades, desenvolvimento de competências, oferece orientação, aconselhamento, compromisso de apoiar e de ajudar as pessoas a realizarem suas metas. Significa uma aglutinação de esforços conjugados de desenvolvimento pessoal, de um processo de encareiramento e de liderança transformadora (CHIAVENATO, 2017).

“O processo de coaching trata os indivíduos por inteiro, não sendo possível separar as suas experiências anteriores, crenças adquiridas e que interferem em seu desempenho com um todo. Ele une, modifica e desenvolve as pessoas” (LEADER..., 2018, p. 08).

Todavia, os objetivos do coaching é de melhorar a performance dos líderes e das empresas, estimular a adotar planos de ação, desenvolver qualidades de liderança e de relacionamento, aprimorar a autoestima e a autovalorização e de aumentar a capacidade de aprendizagem que inspirem e motivem os líderes a exercerem seu potencial de maneira otimizada (BICHUETTI, 2011).

“O coaching é um acelerador de resultados. Através da utilização de suas ferramentas e técnicas, o indivíduo é levado a conhecer os seus pontos de melhorias e ainda aprende formas de como expandir-se em performance e como pessoa” (LEADER..., 2018, p. 08).

De acordo com Chiavenato (2017) o coaching é um conceito complexo, que possui um poderoso processo contínuo de descobrir competências, desenvolver habilidades e de preparação intelectual. Tem características significantes e vale muito a pena utilizá-lo na vida organizacional ou pessoal. Ele de fato é um investimento que agrega valor intelectual às pessoas. Além de ser um instrumento essencial para a criação e propagação do conhecimento corporativo.

Neste sentido, pode-se dizer que o coaching é um poderoso processo contínuo de descobrir competências, desenvolver habilidades e de preparação intelectual. Ele

de fato agrega valor intelectual às pessoas. Além de que é um instrumento essencial para a criação e propagação do conhecimento corporativo (CHIAVENATO, 2017).

3.1.2.2 Tipos de Coaching

Segundo Marques (2015) o coaching é uma metodologia adaptável, que pode ser utilizada em múltiplos nichos. Por isso, existem diversos tipos de coaching. Vejamos a seguir os principais tipos de coaching:

- **Coaching de Carreira**

É direcionado as pessoas que possuem dúvidas ou descontentamento a respeito de suas carreiras. Ele tem como objetivo principal orientar as pessoas a progredir, desenvolver e transformar suas carreiras, seja ela já iniciada ou não. Neste raciocínio o coaching ajuda a identificar o que a pessoa busca no mercado de trabalho e a partir daí consegue desenvolver técnicas para alcançar metas (MARQUES, 2015).

- **Coaching Executivo**

Esta forma de liderança encontra-se presente nas grandes organizações, caracterizada, sobretudo, pela habilidade organizadora e capacidade de orientação das forças coletivas. Na visão de Vilela (2012, p. 147) “é um tipo de liderança indispensável em situações de crise e efetiva quando se pretende atingir metas específicas e limitadas”.

Essa liderança pode ser vista como comum e incomum. Comum, pois está presente no dia a dia das pessoas podendo ser vista em pais, professores, colegas, pregadores e políticos e incomum, pois muitas de suas ações não são frequentemente vistas. (VILELA 2012).

- **Coaching de Negócios**

O objetivo desses coaching é direcionar pequenas e médias organizações, com relação ao desenvolvimento de estratégias para seus colaboradores e do rumo

a seguir em seus negócios, visando o aperfeiçoamento de questões profissionais. Na maioria das vezes esse processo se dá com gerentes, diretores ou gestores e suas equipes, com o intuito de melhorar a produtividade de modo geral, aumentar a motivação da equipe, minimizar conflitos e estresse cotidiano (FALCIONE, 2019).

- **Coaching de Vida**

Esse tipo de coaching tem como objetivo, promover o desenvolvimento e evolução do potencial humano, onde é buscado o alcance de objetivos, metas eficientes, foco, planejamento, transformação e evolução, através da identificação e utilização de competências desenvolvidas, bem como o reconhecimento e superação de obstáculos (MARQUES, 2012).

É destinado a pessoas que possui objetivos na vida, sonhos e desejos não realizados. Nele o profissional age de forma encorajadora, motivando e estimulando seu cliente ou fazendo-o refletir sobre determinados aspectos, sem qualquer tipo de crítica ou julgamento (FALCIONE, 2019).

3.2 LÍDER COACH

O líder coach é um profissional responsável em ajudar e oferecer apoio às pessoas diante de suas necessidades. Trata-se de um profissional com postura adaptável e inspiradora que possui novas ideias e soluções que conduz sua gestão por meio do exemplo, pois o comportamento de seus liderados é o reflexo de suas próprias ações. Suas atitudes são inspiração e servem de motivação para a equipe diariamente (MARQUES, 2014).

O líder coach pode ser entendido como um gestor diferenciado que assume a responsabilidade de desenvolver e inspirar as pessoas que estão a sua volta e ensina aos seus liderados a irem à busca dos melhores resultados para a organização. É fundamental que este profissional em momentos de desafio, pressão ou estresse, tenha confiança e estimule seus subordinados a refletirem e usarem as ferramentas necessárias para resolver os problemas. Ser líder coach é isso, oferecer aprendizado e crescimento contínuo para o indivíduo (MARQUES, 2014).

Todavia, o líder coach é uma figura capaz de promover um relacionamento duradouro com as pessoas. Além disso, o coach deve ser extremamente ativo e participativo, deve saber criticar construtivamente, ser suscetível quando for apontar algum problema, ser encorajador, proativo, dinâmico, deve saber cuidar da autoestima e saber balancear entre o foco em pessoas, grupos e equipes (CHIAVENATO, 2017).

Contudo, cabe ao líder coach procurar interagir com a sua equipe, não apenas delegando funções, mas também trabalhando em conjunto para o atingimento dos objetivos e metas em comum, além de garantir o bem-estar de todos e saber reconhecer as diferenças, explorando o que há de melhor em cada indivíduo, para assim obter uma equipe mais forte e completa (GUERRA et al., 2016).

“Respeito, flexibilidade e motivação são as características que se destacam, já que ele consegue cultivar liderados por não se impor, mais sim pela capacidade de ouvir e aceitar as contribuições de sua equipe” (LEADER..., 2018, p. 08).

Segundo Marques (2014) é importante que o líder coach ofereça feedbacks constantemente, assertivos e construtivos, com o objetivo de aumentar o comprometimento e o desenvolvimento de cada pessoa, promovendo mudanças positivas no comportamento e melhorias para a equipe. Tudo isso colabora diretamente para o sucesso do líder coach e faz com que ele seja um dos profissionais mais desejados por todos os tipos de organizações.

Para completar Araújo (1999) afirma que há uma diferença entre o líder e o coach e afirma que todo coach é um líder, mas que nem todo líder é um coach, conforme é possível perceber no quadro 3 a seguir:

QUADRO 3 - Diferença entre Líder X Coach.

Líder	Coach
Empenhado no futuro a ser criado, seja na visão de país, seja em uma organização.	Foco no futuro de uma pessoa ou de um grupo.
Foco maior nos resultados.	Foco maior nas pessoas.
Analisa o desempenho do negócio.	Ajuda pessoas a analisar seu desempenho.
Antecipa problemas/necessidades do negócio.	Estimula a pessoa a antecipar seus problemas e suas necessidades.
Articula estratégias e recursos do negócio.	Ajuda pessoas a criar, analisar e usar os seus próprios recursos.
Não tem compromisso de assessorar pessoas de forma direta e, quando faz, concentra-se em sua equipe.	Tem compromisso de assessorar pessoas mesmo quando elas não pertencem a sua equipe.
Tem seguidores.	Não tem seguidores, ele é quem “segue” a pessoa.

Fonte: Araújo (1999, p. 42).

Gaspar e Portásio (2009) explicam que a líder incentiva, comunica e motiva as pessoas para um desempenho eficaz, estando voltado para a atividade da equipe e os objetivos pré-definidos. Já o coach supera todos estes aspectos e cria um processo democrático, constante de descobrir competências, desenvolver habilidades, preparar intelectualmente, orientar, incentivar, comunicar e motivar.

3.2.1 Conceitos de Líder Coach

O termo “coach” proveniente do inglês se deu origem no mundo dos esportes e desempenha o papel de treinador, preparador, “o técnico” como conhecemos. O termo vem sendo estudado para aqueles que se comprometem com os resultados, acompanha e incentiva o desenvolvimento dos profissionais que lhe rodeiam (SILVA et al., 2016a).

Na visão de Marques (2019a) um líder coach é aquele profissional que ajuda o indivíduo a sair de seu estado atual e a chegar ao estado esperado, através da condução a pensamentos que influenciam alterações de comportamento, aperfeiçoamento técnico e emocional e a atitudes mais efetivas e bem-sucedidas.

Ainda de acordo com autor, o líder coach é um expert em coaching onde usa técnicas, ferramentas e métodos para ajudar as pessoas no seu crescimento pessoal e profissional, além de estabelecer objetivos e seguir um plano de ação adequado. Através disso as pessoas conseguem exercitar o autoconhecimento e o autodesenvolvimento. Este profissional é qualificado com as ferramentas de coaching e capacitado a introduzir esta cultura dentro das empresas e com o passar do tempo isso contribui significativamente para o alcance dos objetivos (MARQUES, 2019a).

Trata-se de um profissional se preocupa com as pessoas e com a organização como um todo. O líder coach possui um espírito empreendedor, é ousado, criativo e consegue inspirar as pessoas a seguir seus exemplos. Ele tem capacidade de tomar decisões com mais segurança, sabe ser flexível com seus liderados nas diversas situações do dia a dia e oferece apoio nas necessidades encontradas por cada colaborador (FURTADO, 2015).

Claro (2013, p. 08) enfatiza que “um líder coach ousa ser e fazer diferente, que se importa 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”.

O papel do líder coach é apoiar, motivar, influenciar, liderar e ajudar as pessoas em uma determinada ação. É um líder que conduz a equipe do fracasso ao sucesso, pois tem a responsabilidade de conduzir, influenciar, estimular, encorajar e mostrar o caminho no qual seus liderados devem seguir para atingirem os resultados planejados (FURTADO, 2015).

3.2.2 Competências e Habilidades do Líder Coach

Para as organizações que almejam resultados positivos e significativos, é necessário ter líderes qualificados e que sirvam de exemplo e inspiração para todos ao seu redor. Para isso, existem diversas competências e habilidades que as organizações esperam de seus líderes e acreditam que elas sejam importantes para conquistar o sucesso pretendido por todos (LEADER..., 2018).

De acordo com Furtado (2015), as organizações que possuem líderes com as competências e habilidades de um líder coach, têm conseqüentemente funcionários mais motivados, determinados e focados no alcance de suas metas.

Com isso, podemos destacar as competências mais relevantes de um líder coach: (LEADER..., 2018, p. 24)

- “Saber gerar segurança e confiança;
- Fazer perguntas poderosas;
- Visão sistêmica;
- Mensurar resultados”.

Guerra et al. (2016) incrementam com algumas outras competências essenciais ao líder coach:

- **Autoconhecimento**

O autoconhecimento nada mais é do que o conhecimento de si próprio. Segundo Marques (2019b) esse processo proporciona diferenciar as características institivas daquelas que são socialmente postas. Ou seja, é o apoio para encontrarmos a nossa natureza.

Através desse processo é possível desenvolver muitas vantagens, tais como: conhecer seus pontos fortes e os que precisam ser melhorados, permite o crescimento pessoal, desperta a autoconfiança, proporciona um maior autocontrole, melhora o autoconceito, encontra sua automotivação, para se tornar uma pessoa evoluída em seu autoconhecimento pessoal e profissional (GUERRA et al., 2016, p. 29).

▪ **Comunicação**

Para Marques (2017), a comunicação é uma competência essencial para o desenvolvimento de líderes, pois um líder assertivo em sua forma de se comunicar consegue se relacionar bem com as pessoas à sua volta, orientando e estimulando sua equipe dentro da organização.

Ainda sim, o desenvolvimento da comunicação é um elemento chave, para que os líderes possam expressar suas ideias com mais clareza, aperfeiçoar a escuta, treinar o tom de voz, aprender a ouvir e a manter sempre calma e serenidade para conquistar resultados extraordinários (GUERRA et al., 2016, p. 30).

Digo isso, pois quando o líder se comunica de forma assertiva, ele consegue mostrar os melhores caminhos a seguir, ajuda na correção de falhas, reconhece e desenvolve seus colaboradores, em prol dos objetivos da empresa (MARQUES, 2017).

▪ **Desenvolvimento de pessoas**

Através do processo de desenvolvimento de pessoas “é possível qualificar, aperfeiçoar e aumentar o potencial dos colaboradores de modo contínuo, assim como despertar o autoconhecimento dos mesmos” (GUERRA et al., 2016, p. 29).

Este processo de aprendizagem é um fator fundamental para as organizações, pois está relacionado com a capacidade de unir conhecimentos que podem melhorar verdadeiramente o comportamento do indivíduo e da organização (MARQUES, 2018b).

▪ **Feedback**

O feedback significa dar retorno. Ou seja, é o ato de oferecer informações positivas que podem ser potencializados e apontar oportunidades de melhoria (MARQUES, 2018c).

Entretanto o uso correto do feedback deve ser contínuo e pode ser utilizado tanto pelo gestor quanto por seus liderados. É fundamental que ambos saibam dar e

receber informações positivas ou negativas, a fim de reconhecer um trabalho bem feito ou pontuar melhorias (GUERRA et al., 2016).

O objetivo do feedback é ser construtivo, no sentido de fornecer orientação no aperfeiçoamento do indivíduo. Jamais deverá “ameaçar ou inibir o comportamento dos colaboradores, mas sim, direcionar, discutir, alinhar determinados problemas ou até mesmo ressaltar alguma atitude correta ou seu bom comportamento” (GUERRA et al., 2016).

▪ **Inteligência Emocional**

Marques (2016b) defende que a inteligência emocional é saber controlar e usar as nossas emoções e as emoções dos outros em momentos de pressão. Portanto uma pessoa que a possui destaca-se no mercado, devido a sua competência em saber usar suas emoções em diversos momentos.

“Ser inteligente emocionalmente não significa ser isento de sentimentos e emoções, mas sim, que esse indivíduo subordina suas emoções à sua razão, tendo suas atitudes baseadas na lógica racional” SILVA (2016b).

Guerra et al. (2016) acrescenta que “a inteligência emocional é muito importante no ambiente de trabalho, na vida pessoal e familiar, pois é vista como uma característica que diferencia as pessoas, elevando o seu nível de performance para saber agir de acordo com a situação e o momento”.

▪ **Trabalho em equipe**

O líder é o responsável pelo desenvolvimento de sua equipe com o objetivo de explorar suas competências, por isso ele deve estimular a participação de todos, contribuindo com ideias, sugestões e opiniões para se tornarem mais comprometidos e responsáveis pelas metas e objetivos da organização (GUERRA et al., 2016).

Ainda de acordo com o autor, algumas das vantagens em trabalhar em equipe são: os resultados positivos, maior qualidade e criatividade na execução das tarefas, realização pessoal da equipe, troca constante de informações, integridade, satisfação na participação das decisões, soluções rápidas, melhor clima organizacional, relação construtiva e interpessoal, entre outros (GUERRA et al., 2016).

Além das competências já mencionadas, o líder coach precisa desenvolver certas habilidades pessoais, interpessoais, valores e comportamentos que são imprescindíveis para sua atuação, para poder conduzir e estimular pessoas na organização (CHIAVENATO, 2017).

Portanto, segundo Chiavenato (2017, p.113) algumas habilidades pessoais são indispensáveis para o coach, dentre elas podemos citar:

- “Habilidades de caráter;
- Habilidades relacionais;
- Habilidades de mediação;
- Habilidades de sabedoria;
- Habilidades integradoras;
- Habilidades de ação”.

“Essas habilidades básicas do coach são eminentemente comportamentais. Elas não são traços de personalidade ou estilos de gestão, mas significam um conjunto de ações e comportamentos que o coach deve desempenhar” (CHIAVENATO, 2017, p.115).

Ainda do ponto de vista de habilidades, Chiavenato (2017, p.118) acrescenta que o líder coach deve desenvolver também habilidades interpessoais e para isso precisa saber construir seu espaço para:

- “Ganhar poder e influência;
- Comunicar para proporcionar apoio;
- Motivar as pessoas;
- Gerenciar conflitos”.

3.2.3 Principais Ferramentas utilizadas pelo Líder Coach

“O coaching é um processo que vem recheado de ferramentas assertivas e com objetivos claros, desde administração do tempo do líder, até a identificação dos propósitos de vida” (LEADER..., 2018, p. 16).

Dentro das organizações o líder que utiliza as ferramentas do coaching, pode trabalhar o desenvolvimento dos colaboradores, o que acaba resultando em transformações positivas na condução dos negócios e no ambiente organizacional (SOUZA, 2014).

As ferramentas do coaching proporcionam um maior desenvolvimento e evolução pessoal e profissional do indivíduo. É através delas, que é possível descobrir pontos a serem melhorados, dificuldades e definir metas, para que assim alcancem o potencial esperado (MARQUES, 2016a).

Além disso, essas ferramentas são comprovadamente eficazes e podem ser utilizadas em diversas situações do dia a dia ou da vida profissional. Nesse caso, são chamadas de ferramentas algumas técnicas que formam a estrutura de uma sessão de coaching (MARQUES, 2019c).

Dentre as diversas ferramentas administrativas do coaching, podem-se destacar as de grande importância, para a gestão da empresa e para solucionar problemas, dentre elas podemos destacar (SILVA et al., 2016a, p. 04):

- **Análise SWOT**

É uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambiente, sendo usado como base para gestão e processo de planejamento estratégico. A análise interna (SW) relata os pontos positivos (habilidades, conhecimentos, atitude, genética, reputação, etc...) e negativos (onde pode melhorar, crenças limitantes, etc...), já a análise externa (OT) relata as oportunidades e ameaças (mercado, ambiente, sazonalidade, clima, etc...) (ONEDA, 2016).

“A partir destes dados, desenvolve-se um plano de ação de melhorias, focando nas forças que potencializam as oportunidades e neutralizando as fraquezas que ameaçam o atingimento dos objetivos” (ONEDA, 2016, p. 03).

- **DISC**

A teoria DISC (Dominance, Influence, Steadiness, Compliance) é uma ferramenta que possibilita a análise comportamental das pessoas, classificando-as em quatro dimensões, sendo elas: dominância (Alto-D), influência (Alto-I), estabilidade (Alto-S) e conformidade (Alto-C) (DISC, 2019).

“O DISC costuma ser bastante usado em sessões de coaching para líderes, equipes e empresários, já que o seu resultado ajuda a entender como é a forma de cada um se relacionar com liderados e colegas de trabalho” (VENERI, 2019, p. 05).

▪ **PERGUNTAS PODEROSAS**

“As perguntas poderosas podem ser utilizadas como instrumento que busca resgatar os relacionamentos, valores, missão e a visão do indivíduo”. (FURTADO, 2015, p. 07). O líder pode desenvolver sua equipe através das perguntas poderosas que levam as pessoas a pensarem sobre o que se passa em sua vida. O autor destaca algumas perguntas que podem contribuir com o desenvolvimento da liderança (LEADER..., 2018):

- O que esta conversa pode fazer por você?
- Qual é a sua visão sobre isso?
- Como se sente sobre isso?
- O que você já tentou fazer para resolver isso?
- O que você pode fazer ainda mais para resolver esse problema?
- Em sua opinião, quais são as opções para resolver esse problema?
- De acordo com as opções apresentadas, quais são os seus prós e contras?
- Como você gostaria de ver a si mesmo crescendo dentro desse papel?
- Como você enxerga e avalia o ano que se passou?
- Como você acha que está?
- Aonde você quer chegar?
- Se já tiver alcançado a meta, o que fez para conseguir isso?
- O que você aprendeu com tudo vivido até aqui?
- O que planeja finalizar nas próximas semanas?
- Para você, o que está faltando?
- O que mais pode te atrapalhar?
- Sendo você o responsável pela ação, como posso acompanhar o andamento do projeto?

▪ **RODA DA VIDA**

A Roda da Vida é uma ferramenta de coaching que mede o grau de satisfação das pessoas nas áreas de sua vida. Essa ferramenta é formada por um círculo com oito divisões. Em cada uma delas é estabelecido uma esfera da vida considerada fundamental. A ideia é que as pessoas façam reflexões sobre a atenção dispensada a cada uma destas áreas e desenvolvam um plano de ação para melhorar o que não está sendo convincente (FERREIRA, 2011 apud SILVA et al., 2016).

▪ **SMART**

“Consiste numa ferramenta simples e eficiente, que se caracteriza como uma espécie de checklist para traçar metas, buscando ser assertivo na revisão dos possíveis cenários que compõem o atingimento das metas traçadas” (ONEDA, 2016, p. 03).

Ainda de acordo com o autor, o SMART é uma sigla e cada letra representa uma palavra, em inglês, com as iniciais das palavras Specific, Messurable, Achievable, Realistic e Time-based (ONEDA, 2016).

3.2.4 Importância do Líder Coach dentro das organizações

Cada vez mais as organizações estão em busca de desenvolver seus colaboradores. Com isso, surge um novo ambiente de negócio que impulsiona uma forte pressão e novos desafios para as organizações. Para simplificar este processo o líder coach aparece para auxiliar no alcance dos objetivos das empresas (JOSEFA, 2015).

Ainda nesta linha de raciocínio, verifica-se que:

A competitividade e a geração de novas metodologias de trabalho obrigam as organizações a repensar os perfis daqueles que estão à frente do processo de tomada de decisões. Esses líderes devem ser pessoas flexíveis, inovadoras, criadoras, pois as ações e práticas por eles executadas caracterizam sua figura como a de “espelhos” do processo (SUGO, 2006, p. 155).

Segundo Furtado (2015, p. 04), “o papel do líder é importante e indispensável para a organização, pois o líder é a figura que age e pensa diferente, levando todos os liderados a melhorarem o seu desempenho”.

Numa perspectiva comparada, Souza (2014, p. 08) afirma que o líder coach “deve ter uma postura adaptável e inspiradora, pois ele será o canal de desenvolvimento na organização, levando as pessoas a pensarem “fora dos padrões”, ou seja, pensar além do que somos”.

Na organização, o líder é fundamental para o desenvolvimento de seus colaboradores, sendo o responsável por conduzir a equipe e mostrar o melhor caminho para os seus liderados. É o líder quem estabelece as metas, define as prioridades, determina os padrões e os mantém. (FURTADO, 2015, p. 4).

De acordo com o site Sbcoaching (2019) o papel do líder coach é aumentar a performance das pessoas, potencializar resultados e proporcionar mudanças com relação ao crescimento individual de todos os envolvidos. No entanto as empresas que possui líderes coach, podem contar com um profissional excelente no que se refere a gestão de competências, aumento da produtividade e melhoria nas relações entre colaboradores e equipes.

4 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar a importância e como as competências e habilidades do líder coach pode influenciar no desenvolvimento de pessoas e no ambiente organizacional, onde foi possível constatar que o uso desse estilo de liderança é fundamental e agrega valores para as organizações.

Em decorrência a esse contexto e para uma melhor compreensão desse estudo, se fez necessário fazer um levantamento dos principais conceitos de liderança, líder coach e coaching. Por conseguinte, os autores Araújo (2013), Chiavenato (2017) e Marques (2014), mencionados nas seções de número 3.1.1, 3.1.2.1 e 3.2 buscou responder o primeiro objetivo específico deste trabalho, no qual faz menção aos principais conceitos sobre liderança, líder coach e coaching. No item de número 3.2.2 buscou-se responder o segundo objetivo específico, na qual refere-se a identificar as competências e habilidades do líder coach, onde de acordo com Guerra et al (2016) atesta a veracidade deste estudo. Com relação ao terceiro objetivo específico deste trabalho, o autor Furtado (2015) citado no tópico de número 3.2.4, procurou responder sobre a importância do líder coach no desenvolvimento de pessoas e das organizações.

Entretanto, é possível afirmar que o estilo de liderança coaching é algo novo, capaz de aperfeiçoar as competências e habilidades das pessoas por meio do uso de suas ferramentas, transformando os liderados em líderes, ensinando o líder a atuar efetivamente para qualificar seus liderados, propondo práticas que desenvolvam e capacitem os líderes para atuar como um agente motivador e de mudanças, bem como, buscar efetivamente a evolução e melhoria contínua dos métodos para superar os obstáculos cotidianos e assim poder atingir os melhores resultados. No entanto, faz-se necessário ressaltar que formar líderes coach é penoso, todavia gratificante e recompensador.

Por fim, pode-se dizer que o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa foram atingidos, de modo que, este trabalho proporcionou conhecer as competências e habilidades necessárias a um líder coach, além do uso de suas técnicas com relação ao desenvolvimento das pessoas e das organizações.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. **Coach**: um parceiro para seu sucesso. 8. ed. São Paulo: Gente, 1999.

ARAÚJO, L.; GARCIA, A. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ARAÚJO, W. **Coaching como ferramenta de desenvolvimento da liderança nas organizações**. 2013. 93f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**. 8.ed. Petrópolis,RJ: Vozes, 2014. p. 62-63.

BICHUETTI, J. **Gestão de pessoas não é com o RH**. 1. ed. São Paulo: Lafonte, 2011.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6. Ed. Rio de Janeiro: 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Recursos Humanos**: capital humano nas organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas AS, 2006.

_____. **Administração pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Coaching & Mentoring construção de talentos**: as novas ferramentas de gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

CLARO, M. **Os segredos do líder coach**: quatro chaves para liderar pessoas e obter resultados extraordinários. 1. ed. São Paulo: Trevisan, 2013.

CORRÊA, J.; PIOVERSAN, L. **Liderança nas organizações**: um estudo de caso sobre o estilo de liderança em um supermercado. 2015. 60f. Monografia

(Bacharelado em Administração) – Faculdade Cenecista de Capivari, São Paulo, 2015.

CRUZ, C.; ARAÚJO, A.; OLIVEIRA, I. Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. **Revista Científica do ITPAC**. Araguaiana, v. 7. n. 3. P. 1-7, jul. 2014.
CUNHA, M.; REGO, A.; CAMPUS, R. et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 5. ed. Lisboa: RH, 2006.

DISC. 2019. Disponível em: <http://www.disc.com.br/>. Acesso em: 13 nov. 2019.

FALCIONE, M. **Coaching**. 2019. Disponível em: [http://www.intra-ead.com.br/forçar_download?cname=Coaching\[DEMONSTRACAO\].pdf](http://www.intra-ead.com.br/forçar_download?cname=Coaching[DEMONSTRACAO].pdf). Acesso em: 13 out. 2019.

FELIX, C. et al. **Estilos de liderança**. 2013. Disponível em: [http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20\(53\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20(53).pdf). Acesso em: 08 out. 2019.

FURTADO, I. **A importância das competências do líder coach**: uma análise do perfil dos gerentes de equipes do Banco do Estado do Pará S.A. 2015. Disponível em: [file:///C:/Users/TA%C3%8DSE/Downloads/79-1-254-1-10-20171007%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/TA%C3%8DSE/Downloads/79-1-254-1-10-20171007%20(3).pdf). Acesso em: 10 out. 2018.

GASPAR, D.; PORTÁSIO, R. Liderança e coaching desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de ciências gerenciais**. São Paulo, v. 13. n. 18. p. 17-41, ago. 2009.

GUERRA, J. et al. **Coaching**: a importância do processo de coaching para o desenvolvimento de competências dos líderes. 2016. 46f. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade G & P, Pederneiras, 2016.

JOSEFA, M. **O coaching e o seu papel na melhoria do desempenho dos colaboradores nas organizações**: estudo exploratório na empresa Transcor SV, SA. 2015, 101f. Monografia (Licenciatura em organização e gestão de empresas) - Universidade do Mindelo, Mindelo, 2015.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEADER COACH: dicas para ser um líder de sucesso. 2018. Disponível em: https://media.lbccoaching.com.br/email/2018/ebook-leader-coach.pdf?utm_campaign=flx0_ebook_leader_coach&utm_medium=email&utm_source=RD+Station. Acesso em: 16 out. 2019.

MARQUES, J. 2012. **Quais os tipos de nichos de coaching?** Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/quais-tipos-nichos-coaching/>. Acesso em: 14 out. 2019.

_____. **O que é ser um líder coach?** 2014. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-ser-um-lider-coach/>. Acesso em: 14 out. 2019.

_____. **Quais os tipos de coaching?** 2015. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/quais-os-tipos-de-coaching/>. Acesso em: 10 out. 2019.

_____. **Ferramentas de coaching.** 2016a. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/ferramentas-de-coaching/>. Acesso em: 28 out. 2019.

_____. **Inteligência emocional e social e o coaching.** 2016b. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/inteligencia-emocional-e-social-e-o-coaching/>. Acesso em: 26 out. 2019.

_____. **As 10 principais competências de liderança.** 2016c. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/as-10-principais-competencias-de-lideranca/>. [Acesso em: 11 nov. 2019.](#)

_____. **Liderança e comunicação:** a importância de uma no sucesso da outra. 2017. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/lideranca-e-comunicacao-a-importancia-de-uma-no-sucesso-da-outra/>. Acesso em: 26 out. 2019.

_____. **20 técnicas essenciais de liderança.** 2018a. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/20-tecnicas-essenciais-de-lideranca/>. Acesso em: 08 out. 2019.

_____. **Qual a diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas?** 2018b. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>. Acesso em: 26 out. 2019.

_____. **Saiba o que é feedback.** 2018c. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/saiba-o-que-e-feedback/>. Acesso em: 26 out. 2019.

_____. **Mudança de vida com o coaching.** 2018d. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/qualidade-de-vida/mudanca-de-vida-com-coaching/>. Acesso em: 10 nov. 2019.

MARQUES, J. **O que é coach.** 2019a. Disponível em: <https://www.Jrmcoaching.com.br/blog/o-que-significa-coach/>. Acesso em: 14 out. 2019.

_____. **Autoconhecimento está ligado ao nosso sucesso.** 2019b. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/nosso-sucesso-esta-ligado-ao-autoconhecimento/>. Acesso em: 23 out. 2019.

_____. **O que são ferramentas de coaching?** 2019c. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-sao-ferramentas-de-coaching/>. Acesso em: 28 out. 2019.

_____. **Coaching como ferramenta de motivação de liderança de equipes.** 2019d. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/sem-categoria/coaching-como-ferramenta-de-motivacao-de-lideranca-de-equipes/>. Acesso em: 11 nov. 2019.

ONEDA, E. **Ferramentas de coaching.** 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/ferramentas-de-coaching>. Acesso em: 27 out. 2019.

RAMOS, G. **A liderança no contexto organizacional.** Apostila de administração de RH do 7º semestre; Curso de administração - UFPEL. Pelotas, 2004.

RODRIGUES, J.; ORESTES, T. **Dinâmicas e ferramentas de coaching.** 2019. Disponível em: <http://unifsp.edu.br/itapetininga/wp-content/uploads/2019/02/Anais-da-Semana-de-Produ%C3%A7%C3%B5es-Acad%C3%AAmicas-ADM-2019-Volume-02.pdf#page=98>. Acesso em: 11 nov. 2019.

RODRIGUES, J. **A prática da liderança.** 2009. 53f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Instituto Municipal de ensino superior de Assis, Assis, 2009.

SBCOACHING - Sociedade Brasileira de Coaching. **Coach nas empresas:** o papel e importância do coaching empresarial. 2019. Disponível em: <https://www.sbcoach.com.br/blog/coach-nas-empresas/>. Acesso em: 31 out. 2019.

SEBRAE. **Estilos de liderança:** saiba como escolher o melhor. 2019. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos_Pessoas/tres-

estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos colaboradores, 1cdea5d3902e2410VgnVCM10 0000b272010aRCRD. Acesso em: 10 out. 2019.

SILVA, M. et al. **Coaching executivo**: metodologia de desenvolvimento para um novo estilo de liderança. In: XV encontro latino americano de iniciação científica e XI encontro latino americano de pós-graduação - Universidade do Vale do Paraíba, 2016a, Guaratinguetá. Anais... Guaratinguetá: faculdade de tecnologia de Guaratinguetá, 2016a, p. 1-6.

SILVA, E. **Inteligência Emocional e sua importância nas lideranças e no trabalho**. In: XII congresso nacional de excelência em gestão – Universidade Federal Fluminense, 2016b, Niterói. Anais... Niterói: laboratório de tecnologia, gestão de negócios e meio ambiente. 2016b, p. 1-11.

SILVA, I. **Liderança, comunicação e comprometimento no trabalho**: estudo de caso em um supermercado de cooperativa. 2018. 86f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Faculdade de ciências econômicas, administrativas e contábeis, Sarandi, 2018.

SOARES, L. **A importância do líder coach no contexto atual**. 2015. 49f. Monografia (Pós-graduação em lato sensu em gestão de pessoas e coaching) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2015.

SOUZA, V. **A contribuição da liderança coaching para minimizar o turnover**: estudo de caso na empresa Garantia Serviços Ltda. 2014. Disponível em: <http://www.revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/92>. Acesso em: 27 set. 2018.

SUGO, A. **Liderança uma questão de competência**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

VAZ, A. **Estilos de liderança**: um estudo em um órgão interno do Banco do Brasil 2011. 46f. Monografia (Bacharelado em Administração EAD) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

VILELA, X. **O Líder e a liderança**: uma investigação orientada pela dialética negativa de T. W. Adorno 2012. 471f. Tese (Pós-Graduação em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais, 2012.

WERLANG, D. **O papel do líder coach no desenvolvimento de coachees**. 2014. 37f. Monografia (MBA em Gestão Estratégicas de Negócios) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2014.