

LÍDER COACH: Coaching uma nova concepção de liderança

Priscila França Gonzaga Carneiro (Universidade Norte Paraná) priscila_gonzaga@yahoo.com

Josiane Aparecida Cardoso de Souza (Universidade Federal de Minas Gerais)
josisouzakta@hotmail.com

Resumo:

O presente artigo tem como finalidade mostrar sobre a contribuição das técnicas e ferramentas de Coaching no desenvolvimento de uma nova concepção de liderança. Hoje, visto que a mentalidade das pessoas mudaram e as características da era industrial, não serve mais. Por esse motivo, é essencial que as empresas mudem o paradigma e inovem no intuito de atender os objetivos humanos, representados pelos desejos individuais de seus colaboradores. Para isso, é fundamental empregar uma visão sistêmica do ser humano, a qual propõe que as pessoas são dotadas de corpo, mente, coração e espírito, dimensões estas que devem estar estáveis para o sucesso de qualquer projeto pessoal ou profissional. O estudo é realizado com base em pesquisa bibliográfica sobre liderança e coaching, em especial Lígia Dias Feitosa (2014), Vanessa Aparecida de Almeida (2011) e Denise Cristina Durello Banachi (2014). Finalmente, à conclusão do trabalho, compreendemos que ao abandonar a mentalidade ultrapassada e adotar os pressupostos do coaching como concepção de liderança, o líder transforma-se em um Líder Coach e faz a diferença na organização, pois ao despertar o melhor em seus liderados, conseguirá aquilo que todas as empresas desejam: concretizar as metas, atingir resultados extraordinários e alcançar o topo.

Palavras-chave: liderança, Coaching, Líder coach, Organização, Gestão de pessoas.

COACH LEADER: COACHING A NEW CONCEPTION OF LEADERSHIP

Abstract

This article aims to show on the contribution of technical and coaching tools in the development of a new conception of leadership. Today, as the mentality of the people have changed and the characteristic of the industrial era, no longer serves. For this reason, it is essential that companies change the paradigm and innovate in order to meet human objectives, represented by the individual wishes of its employees. For this, it is essential to employ a systemic vision of the human being, which proposes that people are endowed with body, mind, heart and spirit, these dimensions which must be stable for the success of any personal or professional project. The study is based on literature on leadership and coaching, especially Ligia Dias Feitosa (2014), Vanessa Aparecida de Almeida (2011) and Denise Cristina Durello Banachi (2014). Finally, the conclusion of the work, we believe that to abandon the outdated mentality and adopt the coaching assumptions as design leadership, the leader becomes a coach leader and make a difference in the organization, as to bring out the best in their team, get what all companies want to: achieve the goals, achieve extraordinary results and reach the top.

Key-words: Leadership, Coaching, Coach leader, organization, people management.

1. Introdução

De acordo com Almeida (2011), as empresas já perceberam que o recurso mais importante e disputado nos dias atuais é o talento humano. O grande diferencial competitivo passou a ser determinado pela forma como as organizações selecionam, treinam e gerenciam seus colaboradores. Sendo que objetivo fundamental da área de Recursos Humanos de uma empresa é conduzir o processo pelo qual as organizações desenvolvem seu capital humano com o propósito de aumentar sua competitividade, garantindo uma perfeita interação dos profissionais com o sistema e os resultados do negócio

Segundo Almeida (2011), A Revolução Industrial foi muito importante para o desenvolvimento da indústria e o crescimento das cidades. O autor Almeida cita a famosa frase Henry Ford, “ Por que tenho que ter a pessoa inteira se preciso apenas de um par de mão ?” , ou seja, o homem era valorizado apenas por sua mão-de-obra, isto é, sua força de trabalho.

De acordo com Litas e Silva Jr. (2009), liderança pode ser entendida como a forma de inspirar e motivar os colaboradores no atingimento de metas. O líder deve servir de influência aos seus liderados, inspirando confiança e merecendo respeito de seus seguidores, criando estratégias e os melhores caminhos a serem trilhados pela equipe, contando com o acompanhamento de seus colaboradores.

Segundo Feitosa (2014), a era do conhecimento é marcada pela globalização, pela Internet, pelas inovações tecnológicas, pela quantidade de informações e a velocidade com que temos acesso a elas, pela alta competitividade e pela complexidade das relações interpessoais, impõe inúmeros desafios às pessoas e às organizações.

Assim, considerando a competitividade do mercado, a importância do líder na condução de uma equipe de alto desempenho e a necessidade de aprendizado contínuo, este artigo visa apresentar uma introdução à metodologia do Coaching, relacionando-a ao papel do líder no ambiente corporativo atualmente e a relação do Coaching no desenvolvimento de uma nova concepção de liderança de forma a contribuir para uma organização mais competitiva.

2. Materiais e Métodos

A abordagem da pesquisa é qualitativa por ser um método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado estudando sua particularidades. A natureza do estudo é básica, ou seja, com o objetivo de gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista.

2.1 Tipo de Pesquisa

Quanto ao objetivo da pesquisa, ele é de caráter exploratório pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema.

2.2- Procedimento técnico

Esta pesquisa é caráter bibliográfica apresenta uma fundamentação teórica sobre o Coaching, relacionando-a ao papel do líder no ambiente corporativo atualmente e a relação do Coaching no desenvolvimento de uma nova concepção de liderança.

Sendo assim foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre liderança e coaching, em especial Lígia Dias Feitosa (2014), Vanessa Aparecida de Almeida (2011) e Denise Cristina Durello Banachi (2014) de maneira que esses estudos visam mostrar como a liderança e o coaching está interligado e sua importância nas empresas.

3.Fundamentação Teórica

A revisão da literatura deste trabalho dispõe dos aspectos sobre liderança e coaching, em especial Lígia Dias Feitosa (2014), Vanessa Aparecida de Almeida (2011) e Denise Cristina Durello Banachi (2014).

3.1 O Poder da Liderança

Conforme Megginson e Mosley (1998), a liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento e atingimento das metas. Como um líder você trabalha para conseguir equilíbrio entre as metas da organização, as suas próprias e as do grupo.

Para Mussak (2010) existem pessoas que já nascem líderes natos e outras que podem ter suas habilidades desenvolvidas. Para a empresa não basta somente saber liderar, o líder precisa entender os valores defendidos pela organização para saber guiar seus liderados, e principalmente acreditar nas ideias que está propondo para que possa desenvolver seu papel na empresa.

Líder é responsável pelo crescimento profissional de cada um dos colaboradores que tem em sua equipe e ele deve desenvolver os pontos fortes e inativar os pontos fracos das pessoas sobre o seu comando, fazendo com que cada indivíduo se sinta parte do processo, comprometendo-se assim com o resultado. Quando os colaboradores se identificam com o líder, também se dedicam à causa, oferecendo assim esforços extraordinários e alcançando desempenhos significativos (MUSSAK, 2010).

De acordo Banachi e Bazoli (2014), o líder não introduz apenas uma forma de visualizar o futuro, mas ensina novas maneiras de agir, de abordar e de tratar os problemas. Isto traz à tona outra característica do líder carismático que é a quebra constante do convencionalismo. Tradições, valores e normas são desafiados para que mudanças possam ser implantadas a todo instante.

A liderança não deve ser confundida com direção nem com gerência. Um bom administrador deve ser necessariamente um bom líder. Por outro lado, nem sempre um líder é um administrador. Na verdade, os líderes devem estar presentes no nível institucional, intermediário e operacional das organizações. Todas as organizações precisam de líderes em todos os seus níveis e em todas as suas áreas de atuação.

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

Segundo Mussak (2010), a liderança envolve o uso da influência e todas as relações interpessoais podem envolver liderança. Todas as relações dentro de uma organização envolvem líderes e liderados: as comissões, os grupos de trabalho, as relações entre linha e assessoria, supervisores e subordinados etc. Outro elemento importante no conceito de liderança é a comunicação. A clareza e a exatidão da comunicação afetam o comportamento e o desempenho dos liderados. A dificuldade de comunicar é uma deficiência que prejudica a liderança. O terceiro elemento é a consecução de metas. O líder eficaz terá de lidar com indivíduos, grupos e metas. A eficácia do líder é geralmente considerada em termos de grau de realização de uma meta ou combinação de metas. Mas, por outro lado, os indivíduos podem considerar o líder como eficaz ou ineficaz, em termos de satisfação decorrente da experiência total do trabalho. De fato, a aceitação das diretrizes e comandos de um líder apóia-se muito nas expectativas dos liderados de que suas respostas favoráveis os levarão a bons resultados. Nesse caso, o líder serve ao grupo como um instrumento para ajudar a alcançar objetivos.

De acordo com Banachi e Bazoli (2014), a liderança exige fazer com que as tarefas sejam desempenhadas. Os comportamentos de desempenho de tarefas são os esforços do líder para garantir que a unidade de trabalho ou a organização atinjam suas metas. Essa dimensão é às vezes mencionada como preocupação com produção, liderança diretiva, estrutura iniciadora ou proximidade de supervisão. Inclui o enfoque na velocidade, qualidade e precisão do trabalho, quantidade de produção e na obediência às regras.

Liderar não está ligado somente no mundo dos negócios, desde criança essa habilidade já se percebe em algumas pessoas, quando nos destacamos em algum grupo, exercemos o papel de liderança informal, isso pode ocorrer em grupo de amigos, no bairro onde moramos, na igreja e escola, mas quando somos escolhidos por uma organização para exercer cargos de chefia passamos a exercer a liderança formal, ou autoridade.

Viana (2011) O poder e a liderança são elementos interligados no processo de influenciar pessoas para a eficácia de uma equipe. Liderar não é uma tarefa fácil, pois o líder é o responsável direto pelo sucesso, mas também pelo fracasso. Transformar chefes de uma equipe desportiva em líderes é um dos árduos papéis do psicólogo do esporte, mas exige disciplina, respeito, compromisso e credibilidade pelo trabalho prestado por um profissional qualificado por parte dos dirigentes, técnicos e principalmente atletas, para que sua equipe seja eficaz e eficiente e atinja os objetivos propostos. Pois o ambiente mutável de uma equipe desportiva é desfavorável a transformação de chefes em líderes, mas não é impossível, pois qualquer pessoa que aspire a ser um gerente, técnico ou capitão eficaz deve também se conscientizar de praticar e desenvolver suas habilidades de liderança.

3.2 O Conceito de Coaching

Segundo Conti (2010), o coaching é uma ferramenta de treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional composto por um líder que recebe o nome de Coach e por pessoas que participam desse Treinamento denominadas de Coachees.

O objeto do coaching é proporcionar o desenvolvimento de habilidades e competências de um indivíduo para a harmonia e eficiência do seu desempenho enquanto pessoa ou profissional (CONTI, 2010).

O termo coach tem origem no campo esportivo e tem sido utilizado para designar o papel do técnico, aquele profissional que treina times de futebol ou basquete. Nos últimos anos, entretanto, esse termo vem sendo utilizado nas empresas, não necessariamente para designar

um cargo, mas um papel profissional: o da pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista em melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal (GIL, 2007).

Para Nunes (2007), o coaching pode ser tomado como um processo que tem como objetivo fomentar no colaborador o conhecimento de si próprio e ajudar a criar neste o desejo de melhorar ao longo do tempo. Trata-se, assim, de uma filosofia de liderança que assenta no pressuposto de que a aquisição e o desenvolvimento das competências são processos contínuos individualmente e de responsabilidade de todos, e não apenas impulsionados pelas chefias.

Rocha (2010), conta que coaching representa "um meio de trabalhar com pessoas que as torna mais competentes e mais realizadas, de modo que sejam mais capazes de contribuir para suas organizações e encontrar significado no que fazem". De modo bem similar, Chiavenato (2002), um dos poucos brasileiros que tem se aventurado a escrever sobre o tema, diz que ele é "um relacionamento que provoca novas competências" e que "agrega valor à organização e ao cliente".

Marshal Goldsmith (2010), no Prólogo do Livro Coaching executivo para resultados: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais, de Underhill, Mc Anally e Koriath, é elucidativo em sua colocação. Para ele, coaches executivos podem ajudar líderes a transpor o largo vão que existe entre entender o que fazer e realmente fazê-lo (GOLDSMITH, 2010, p. 15). Ele defende que o coaching pode ajudar líderes com alto potencial a se tornar grandes líderes.

Segundo Lopes (2016), embora seja muito complicado que uma pessoa seja coach de si mesma, ao submeter-se a um encargo de coaching, o profissional aprende uma série de procedimentos que podem ser utilizados em outras situações profissionais que surgirem ao longo de sua trajetória. Isso significa que o líder terá condições de, a partir daquela experiência, replicar para outros desafios as soluções aprendidas, terá se tornado um multiplicador. Ele terá aprendido a aprender. A transferência de habilidades permite isso. No entanto, quando este processo não ocorre de forma eficiente, o líder permanece inseguro, precisando que o coach ratifique cada passo dado, cada decisão a ser tomada. O coach precisa preparar o coachee para a independência. Este é um dos principais desafios de todo processo

Para Pimenta (2011), o coaching não se confunde com terapia, embora exista alguma sobreposição entre as duas abordagens, como construções teóricas similares, confidencialidade, relacionamento praticante-cliente etc. Enquanto na terapia o foco é tipicamente retrospectivo, relacionamentos anteriores, problemas e padrões de comportamento, no coaching as recordações não compõem o seu principal eixo, pois o processo se dá com foco no presente e no futuro, buscando a desvelar as possibilidades presentes e tendo em vista despertar a consciência para a ação. Durante as sessões de coaching, embora os afetos atravessem a linguagem do cliente, as dificuldades de ordem emocional, traumas, angústias e sofrimentos não são abordados, mas recomendados para um processo terapêutico com outro profissional.

Ou seja o para Pimenta (2011), Coach vai usar sua habilidade para fornecer um ambiente seguro e de confiança para que você possa explorar livremente o tema que você deseja discutir, fornecendo apoio, desafio, feedback e estímulo para o seu processo de pensamento. Coaching eficaz está fortemente associado com a identificação de objetivos claros, a construção de uma maior consciência de si mesmo e dos outros. O treinador também se

concentra em aumentar a responsabilidade pessoal e, como resultado, requer autoridade final para a ação, transformação e mudança.

3.3 O Líder Coaching

O principal papel do coach é o de identificar, seja no trabalho ou na vida pessoal, quais são os potenciais não aproveitados e os riscos atuais que impedem a pessoa ou o profissional de sentir-se realizado e com isso gerar ganhos para si e para a empresa (MAMEDE, 2010). Assim eles passam a atuar de forma mais efetiva no alcance das metas propostas e na solução dos problemas encontrados durante o processo.

A liderança é a dom de guiar pessoas a alcançar com glória os resultados planejados. É uma habilidade das principais características onde leva um líder a destaque na vida pessoal e também profissional. Existem inúmeras teorias e modelos de lideranças que foram estudados com diversos pesquisadores, veja os três estilos destacado por BANOV, (2008).

Autocrática: É caracterizada pelo autoritarismo individual do líder, também chamada de liderança autoritária. O líder fixa normas e as impõem, sem necessidade de opinião de seus subordinados, sem deixar espaço para a criatividade e a participação do grupo liderado.

Democrática: O líder propõe a participação de todos os departamentos, em debates em prol de todos os que compõem a organização. Possibilita a integração, o desenvolvimento de providências e técnicas para atingir o objetivo esperado.

Liberal (laissez-faire): Nesse caso, a atuação do líder fica muito reduzida, há liberdade para grupos e indivíduos tomarem decisões independentes quer o líder saiba ou não. Não há imposição de regras, o líder não é respeitado

Para os líderes Coaches, saber delegar com assertividade, uma vez que identifica as capacidades individuais de cada um de seus liderados e as utiliza para potencializar seus resultados. Ele apresenta desafios e novidades motivadoras, que gera um ambiente mais agradável colaborativo e empreendedor, favorece uma evolução profissional e chega ao alcance das metas da empresa.

Para Mussak (2010), o líder coaching é um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado. Ele pode ser encontrado dentro da própria empresa – coaching interno, ou ser contratado de fora somente para este fim – coaching externo.

De acordo com Mussak (2010), o coaching interno pode ser desenvolvido por um profissional da própria empresa, que detenha um perfil de liderança e que possa auxiliar no desenvolvimento de outros profissionais, ajudando-os a fazer o melhor uso de seus recursos em busca de melhores resultados. Portanto nesse processo, o líder deverá atuar como um orientador de sua equipe, estabelecendo a inter-relação do indivíduo com a equipe. Nesse aspecto, irá funcionar principalmente como aquele elemento que acompanha e cria um clima de transferência de aprendizagens para o cotidiano do trabalho, facilitando a implementação dos conteúdos que deverão ser desenvolvidos pós-treinamento.

Entretanto, os resultados esperados pós-treinamento só são alcançados quando há acompanhamento. Essa é uma tarefa que deveria ser exercida por um líder cujo perfil fosse semelhante ao do coach, que é um profissional preocupado com o desenvolvimento de sua equipe. Segundo Marinho (2005, p. 13), “o crescimento de um grupo de liderados resulta no crescimento de seu líder, produzindo um crescimento mais completo de ambos. É assim que o

líder com a visão de servir cresce: fazendo os outros crescerem.”

No estudo realizado por Corrêa e Soares (2008) percebe-se que oito entrevistados em uma Concessionária da Fiat em Belo Horizonte consideram que os valores e normas aprendidos nos treinamentos comportamentais podem ser fortalecidos por meio da liderança-coaching. É um dado importante para a concessionária, mostrando que o líder-coaching pode auxiliar no desafio de utilizar cada vez mais e melhor o conhecimento residente na concessionária estudada com o objetivo de manter a vantagem competitiva, considerando a criação e o compartilhamento do conhecimento com e entre as equipes de trabalho. Esse aspecto permitiu verificar que o compartilhamento do conhecimento sobre as normas e valores contribui favoravelmente o trabalho dos membros da equipe, aumentando o sentimento de time e, consequentemente, o compromisso com a organização.

De acordo com o estudo acima verificamos que os líderes da concessionária consolidam substancialmente a aprendizagem da equipe no ambiente de trabalho, aprendizagem esta que se desenvolve em treinamentos comportamentais promovidos pela empresa.

Segundo Silva (2016), as empresas buscam profissionais como esses e reconhecem, principalmente por conservarem a capacidade de transformar as pessoas e o mundo à sua volta, mostrando a mesmice da quais muitas empresas são reféns. Mais do que agente desta mudança, ao coach compete dispersá-la, preparando seus liderados para que desenvolvam suas competências e garantam a continuidade e também dispersação da criticidade e de uma cultura corporativa diferenciada e produtiva.

Para Chiavenato, (2004), a globalização sugere que se tenha uma visão global, para visualizar o posicionamento da organização com relação à concorrência e como estão sendo avaliados seus produtos ou serviços. É preciso vencer esses desafios: liderança de pessoas, a fidelidade e explanação da clientela, diferenciação dos produtos e serviços, ter conhecimentos e domínio no ramo de atividade e outros que estiverem ligados a ele, a melhoria da qualidade visando melhores resultados e a importância de extrair o máximo das tecnologias.

Silva (2016), o coach lidera, guia, treina, aconselha, estimula, desenvolve, impulsiona o aprendiz, enquanto este aprendiz aproveita o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, aperfeiçoa o que já sabe aprende coisas novas e deslancha seu desempenho. Com a utilização do coaching as empresas agregam benefícios e desenvolvem performance em seus funcionários, podendo ser observado no estímulo à criatividade, desenvolvendo seu potencial. O aconselhado tem mais segurança e não é preciso utilizar de ações centralizadas, de controle extenso ou de autoritarismo enfraquecendo a criatividade dos integrantes da equipe; e nos aspectos culturais, que podem ser sensivelmente minimizado.

O Líder coach proporciona a partir daí o movimento sinérgico em torno da arte do co criar, ativando o potencial das pessoas para serem ainda melhores; auxiliando no desenvolvimento e no aprimoramento de suas competências.

A liderança não é algo que se desenvolve da noite para o dia e, a capacidade de liderar pode ser desenvolvida. Nesse momento a busca pelo autoconhecimento é uma premissa. Somente quando conseguirmos reconhecer nossos pontos fortes e os a desenvolver é que conseguiremos vencer os obstáculos que emperram nosso crescimento.

4. Resultado e Discussões

De acordo com os argumentos apresentado no estudo Feitosa (2014), percebemos a confiança existente entre o líder coach com seus liderados, sendo que nos dias de hoje a relação de confiança é fundamental para o bom desempenho e obtenção bons resultados. Notamos então

que é extrema importância que se tenha uma transparência na relação ao líder e seus liderados.

No estudo de Palmero (2009), identificamos também a relação de confiança entre líder coach com seus liderados. O líder-coach, por conhecer a si mesmo e também por conhecer as pessoas à sua volta, pode construir uma base sólida para obter resultados verdadeiros e sustentáveis ao longo do tempo.

Verificamos que estes dois autores citados acima, revelam que a relação de confiança entre o líder e seus liderados contribui significativamente para o desempenho organizacional.

Já para Almeida (2011) o líder coach enfatiza o desempenho das pessoas através do poder pessoal, ou seja, o líder não introduz apenas uma forma de visualizar o futuro, mas ensina novas maneiras de agir, de abordar e de tratar os problemas.

Um líder de sucesso tem que trazer segurança para sua equipe, reconhecendo a capacidade de sua equipe e recompensando assim o bom desempenho, fornecendo o feedback para melhorias futuras.

Tendo em vista os aspectos observado no estudo Almeida (2011), o autor Banachi (2014) também acredita que o líder coach precisa obter um melhor desempenho da equipe e ainda proporcionar a seu liderado constantes feedbacks para que assim possam manter juntos, o desenvolvimento pessoal e profissional. Já no estudo O'Neill (2000), o relacionamento entre o coach e o executivo é altamente produtivo e importante para a equipe de trabalho que o executivo comanda.

Portanto notamos que o líder coach adquire experiências de liderança que ele pode e deve passar para sua equipe, facilitando a interatividade entre estes e o recebimento de feedback.

Podemos verificar de acordo com os autores estudados que os líderes tem a capacidade de influenciar pessoas visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

5. Considerações Finais

Este presente artigo buscou refletir sobre as contribuições do coaching e a relação do Coaching no desenvolvimento de uma nova concepção de liderança de forma a contribuir para uma organização mais competitiva.

Em virtude do que foi mencionado pelos autores Feitosa (2014), Almeida (2011) e Banachi (2014), conclui-se que a liderança é arte de influenciar pessoas, o líder coach deve ser digno de confiança e trabalhando sempre em equipe, buscando o melhor desempenho para a organização.

Como vistos no estudo de Banachi (2014), os funcionários eram vistos como ferramentas e recursos para a execução das metas da organização. Identificamos que o líder atual é um desenvolvedor de pessoas e construtor de relacionamento, ou seja, um coach.

Constatamos de acordo com os autores estudados neste presente artigo que o processo de coaching pode ser considerado como o aperfeiçoamento na arte de liderar, onde o coach instrui, informa, melhora e estimula os liderados, de maneira que este aproveita o incentivo e o caminho para expandir seus conhecimentos, lapidar seus potenciais, aprendendo coisas novas e aumentando seu desempenho.

Conclui-se, portanto que adotar o Coaching como uma nova concepção de liderança concede enxergar as relações no ambiente de trabalho de outra maneira, sendo que é a partir das experiências compartilhadas por colaboradores e do conhecimento que líderes e empresários, possibilitam o crescimento e inovação da organização transformando-a competitiva.

Referências

- ALMEIDA, Vanessa Aparecida de.** Liderança: o desafio na gestão de Pessoas. Campo Grande, 2011.
- ARAUJO, Ane.** Coach: um parceiro para seu sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- BANACHI, Denise Cristina Durello.** BAZOLI, Thiago Nunes. coaching e a sua importância no aperfeiçoamento de líderes: um estudo exploratório realizado com a coach kátia marcos gomes. Paraná, 2014.
- BANOV, Márcia Regina.** Psicologia no gerenciamento de pessoas. São Paulo, Atlas, 2008.
- CONTI, Vicente de Paula.** Coaching – O Processo Mágico de Mudanças. Disponível em Site: <http://www.jornal100porcentovida.com.br/coaching.html>. Acesso em 15 de outubro de 2018, às 08h45.
- CORRÊA, Maria Laetitia. SOARES, Maurília de Cássia Veloso.** O LÍDER-COACH E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM COMPORTAMENTAL: UM ESTUDO DE CASO. Salvador, 2008.
- CHIAVENATO, I.** Construção de talentos: Coaching & Mentoring. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002.
- FEITOSA, Ligia Dias.** Líder Coach: Coaching como filosofia de liderança. São Paulo, 2014.
- FISCHER, A. L.** A constituição de um modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil- um estudo sobre empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998.
- GIL, Antonio Carlos.** Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. Ed. 7. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOLDSMITH, Marshal. Prólogo. In: UNDERHILL, Brian O.; MC ANALLY, Kimcee; KORIATH, John J.** Coaching executivo para resultados: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. Osasco: Novo Século, 2010.
- GOLDSMITH, M.** Coaching: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003. O coaching no cerne da estratégia. In: Goldsmith, M. et. al. Coaching: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- LYONS, L.** O coaching no cerne da estratégia. In: Goldsmith, M. et. al. Coaching: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- LLTAS, V e SILVA JR., W.** Liderança Organizacional - Reflexões sobre Liderança Organizacional. Publicado em 07 de junho de 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-organizacional/30579/>> Acesso em 15 de outubro de 2018.
- LOPES, Vanessa Albertinence.** Coaching: modismo ou uma ferramenta de gestão de pessoas que veio para ficar?. Rio Grande do sul, 2016.
- MAMEDE, W.** Coaching – Uma nova forma de potencializar pessoas e alavancar resultados. Publicado em 16 de abril de 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/coaching-uma-nova-forma-de-potencializar-pessoas-e-alavancar-resultados/50887/>> Acesso em 15 de outubro de 2018.
- MARINHO, M. R.** Liderança em teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2005. In: OLIVEIRA, J. F.;
- MARINHO, M. R.** Liderança uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MUSSAK, E.** Gestão Humanista de Pessoas – O Fator Humano como Diferencial Competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MEGGINSON, Leon C. MOSLEY, Donald C.** Administração: conceitos e aplicações. 4ª Edição. São Paulo: Harbra, 1998.
- NUNES, Paulo.** O Conceito de Coaching. Criação em: 31 de Outubro de 2007. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienciaconemp/gestao/coaching.htm>. Acesso em 15 de outubro de 2018, às 22h46.
- O'NEIL, Mary Beth.** Coaching – treinando executivos: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios. São Paulo: Futura, 2000.
- PALMERO, Barbara.** Coaching e os desafios da liderança. Disponível em: <http://www.cedet.com.br/index.php?/Artigos/Desenvolvimento-Gerencial/coaching-e-os-desafios-da-lideranca.html>. Acesso em 15/10/2018, às 14:10.



VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 05 a 07 de dezembro de 2018

PIMENTA, Fernando Fernandes. A transformação através do processo de coaching. ABRAPSO, 2011, pp. 157-168.

ROCHA, Cláudio Miranda da. Princípios do coaching e sua aplicabilidade na verificação da efetividade de técnicos esportivos. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd88/coach.htm>. Acesso em 15/10/2018, às 19h48

SILVA, José Aparecido da. Líder coaching: o papel da liderança na capacitação e influência de pessoas.

VIANA, Mauro. Liderança, poder e comportamento. São Paulo, 2011.



VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 05 a 07 de dezembro de 2018