

Coaching de líderes: as práticas que auxiliam no desenvolvimento das lideranças

Naiara Maria Costa¹

Nayara Mayra dos Santos Reis²

Marcelo Silva Ângelo Ferreira³

Raphael da Silva Nascimento⁴

Jailton de Souza⁵

Recebido em: 11.11.2021

Aprovado em: 14.12.2021

Como citar:

COSTA, Naiara Maria; REIS, Nayara Mayra dos Santos; FERREIRA, Marcelo Silva Ângelo; NASCIMENTO, Raphael da Silva; SOUZA, Jailton de. Coaching de líderes: as práticas que auxiliam no desenvolvimento das lideranças. *LIBERTAS: Rev. Ciênc. Soc. Apl.*, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 252-277, ago./dez. 2021.

Resumo: As organizações têm apresentado diversas estratégias para a melhoria de seus processos, serviços e formas de trabalho com a necessidade de alinhar os profissionais que nela atuam, visto que as pessoas são o maior diferencial para o alcance do sucesso. Neste cenário, esta pesquisa traz como objetivo identificar as práticas do *coaching* de líderes que auxiliam no desenvolvimento das lideranças. Por meio de uma revisão de literatura do tipo qualitativa, utilizou-se como amostras artigos relevantes para o tema dentro no período de cinco anos. Constatou-se que a liderança é aperfeiçoada por meio das práticas de *coaching* na maior parte dos achados voltados para a autoavaliação, *feedbacks* e melhoria das habilidades básicas que proporcionam o desenvolvimento pessoal, autoestima, controle emocional,

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Brasil, nayaramayra2011@gmail.com

² Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Brasil, naiarabaraodecocaes@hotmail.com

³ Doutor/Mestre em Administração de Empresas, Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Faculdade de Minas Gerais, FAMIG, Faculdade de Sabará, Brasil, marcelo.ferreira@funcesi.br, marcelos.bh01@gmail.com, marcelo.ferreira@faculdaledesabara.com.br

⁴ Mestre em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual pela UFMG (2020). Pós-graduado em Gerenciamento de Projetos pela PUC Minas (2014). Graduação em Engenharia de Produção pela UFV (2007) e certificação Black Belt Lean Six Sigma. CV: <http://lattes.cnpq.br/7385380355525722>.

⁵ Mestre em Administração de Empresas (2016).

confiança, favorece o processo de inovação e ações de gestão, integração de equipes, melhoria dos resultados organizacionais para as metas e objetivos, propicia a tomada de decisão, coleguismo e comunicação positiva.

Palavras-chave: liderança; coaching de executivos para lideranças; coaching das lideranças; práticas do coaching da liderança.

Leaders cosching: practices that help in leadership development

Abstract: Organizations have presented several strategies to improve their processes, services and ways of working with the need to align the professionals who work in them, since people are the biggest differential for achieving success. In this scenario, this research aims to identify the practices of coaching leaders that help in the development of leaders. Through a qualitative literature review, articles relevant to the topic within a period of five years were used as samples. It was found that leadership is improved through coaching practices in most of the findings aimed at self-assessment, feedback and improvement of basic skills that provide personal development, self-esteem, emotional control, confidence, favors the process of innovation and actions management, team integration, improvement of organizational results towards goals and objectives, favors decision-making, collegiality and positive communication.

Keywords: leadership; executive coaching for leadership; leadership coaching; leadership coaching practices.

1 INTRODUÇÃO

Profissionais bem desenvolvidos e capacitados são influenciados por um bom líder na busca da formação de suas habilidades. Com isso, um líder que atendas as expectativas e reflita para os colaboradores posturas comportamentais positivas e motivação para que as pessoas que o cercam possam adquirir os conhecimentos necessários para agregar no ambiente de trabalho.

Neste sentido, a liderança é uma das ferramentas abordadas em estudos direcionados para resultados organizacionais que provocam mudanças nos colaboradores e em toda a organização. O estilo de liderança passou por muitas modificações até se consolidar no formato *coaching*, cada vez mais disseminado no mercado.

Segundo Jesus e Matteu (2015) o *coach* é um profissional capacitado e treinado que surgiu primeiro oferecendo serviços para melhorias pessoais, mas alcançou

variados tipos aplicados às organizações sendo que um deles é o *coach* com foco para a liderança *coaching* capaz de promover a capacitação de profissionais executivos e colaboradores. Os pontos de interesse são voltados para desenvolver o comportamento humano, liderança, gestão de pessoas e a inteligência emocional.

Isto posto, a finalidade desta pesquisa é realizar uma revisão bibliográfica para responder o seguinte problema: quais as práticas do *coaching* de líderes que auxiliam no desenvolvimento das lideranças?

O objetivo propõe identificar as práticas do *coaching* de líderes que auxiliam no desenvolvimento das lideranças. Como objetivos secundários estão: identificar como o processo *coaching* beneficia as lideranças e apresentar de que maneira as práticas de *coaching* de líderes auxiliam no desenvolvimento das lideranças.

Pesquisas que abordam esse tema são importantes para chamar atenção do meio acadêmico, pois sabe-se que a liderança está em uma posição ampla e assume o papel de atuar como uma ferramenta profissional para o alcance da vantagem competitiva.

Dessa forma, o posicionamento do chefe que antes era inflexível tem se diferenciando para atender as carências dos trabalhadores. Logo, a relevância da temática se destaca nas organizações, contribui para o alinhamento de objetivos por meio da melhoria de habilidades. O tema ampara a sociedade com melhores práticas da liderança voltadas para a satisfação dos colaboradores favorecendo o bem-estar no local de trabalho.

Após esta introdução, será apresentado o referencial teórico com temas relacionados ao problema de pesquisa que irá tratar sobre os conceitos de liderança, as abordagens de liderança, os estilos de liderança e as práticas de *coaching* que contribuem no desenvolvimento nas organizações, seguido pela análise de resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresenta as ideias centrais para o esclarecimento dos objetivos da pesquisa desde os conceitos da liderança, apresentação dos estilos de liderança, *coaching* das lideranças e seus benefícios.

2.1 A liderança

De acordo com Yukl (1994) a liderança é uma maneira exercer poder sobre o comportamento de outra pessoa, visto que o líder é uma figura que detém características mais habilidosas para comandar os demais.

Segundo Rego (1997) e Robbins, Jugde e Sobral (2010) a liderança é o ato de influenciar e atrair pessoas de forma positiva a fim de estimular um grupo para a obtenção de metas e objetivos que se obtém por meio do relacionamento do líder e liderado.

Chiavenato (2002) explicita que a liderança é uma manifestação que pode ser observada em grupos sociais e apresenta importância das habilidades pessoais diante de determinadas situações, uma vez que a comunicação humana se torna um pilar para o alcance de objetivos especiais. Chiavenato (2005) complementa que a liderança exerce conceituação voltada para a atuação gerencial que os executivos buscam para integrar uma visão agregada a dedicação e integridade que forma as habilidades e ferramentas de atuação dos líderes.

Hunter (2006) aponta que a liderança é um caminho para a conquista dos colaboradores com o intuito de envolvê-los no ambiente de trabalho a fim de assegurar os objetivos organizacionais. O autor completa que para isso, a liderança deve estar comprometida com a motivação para a promoção máxima do empenho dos funcionários.

Day, Harrison e Halpin (2009) e Montana e Charnov (2010) afirmam que a liderança é o ponto central e seu significado varia conforme suas competências. Assim, a liderança é amplamente pesquisada de acordo com que as funções se modificam, porém, sua complexidade e multidimensionalidade não geram uma concordância sobre o significado.

Já Sobral e Peci (2013) afirmam que a liderança apresenta vários sentidos que podem se contrapor em virtude das transformações que ocorrem no âmbito organizacional e está ligada a capacidade de motivar as pessoas. Além do mais, Bergamini (2009) escreve que a definição da liderança é direcionada para a aptidão para gerenciar pessoas agregando resultados positivos e formação de equipes.

Para Chiavenato (2014) a liderança se tornou uma peça fundamental nas organizações, sendo que sua definição não é uma tarefa fácil pois ao longo da literatura há muitos significados que oferecem vários sentidos.

Diante disso, a conceituação da liderança é importante para o entendimento deste trabalho visto que o mesmo tem como o tema das lideranças.

2.2 Os estilos de liderança

Conforme Kladis e Freitas (1996) os estilos de liderança caracterizam a abordagem do líder para tomar as decisões. Chiavenato (2005) afirma que existem três tipos básicos de estilos de liderar que são: o autocrático, o democrático e o liberal.

Os estilos de liderança estão compilados no Quadro 1 e melhor explicitadas no decorrer deste tópico. Essa aproximação, define-se os estilos de liderança, de maneira que esses estilos são colocados para qualificar os líderes em relação aos comportamentos direcionados aos colaboradores para a gestão, que influenciam diretamente na produtividade.

Quadro 1 - Os estilos de liderança

LIDERANÇA	AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
ASPECTOS	As diretrizes impostas pelo líder sem a participação do grupo	As diretrizes são debatidas pelo grupo com a orientação e estímulo do líder	O grupo tem total liberdade em decisões
	O líder determina todas as tarefas, sem a participação do grupo	O grupo tem liberdade para a execução das tarefas	O líder tem mínima participação no grupo e só intervém se solicitado
	O líder impõe as tarefas e forma os companheiros	O grupo pode escolher os companheiros de trabalho	O líder divide as tarefas e os companheiros são escolhidos pelo grupo
	O líder tem caráter de dominação e é pessoal nas críticas e elogios	O líder é impessoal nos elogios e críticas	O líder não avalia, nem regula a rotina e faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2005, p.21-25).

Conforme apresentado no Quadro I, os principais estilos de liderança se diferenciam principalmente no relacionamento entre o líder e os liderados, sendo que na liderança autocrática as decisões são concentradas no líder, na liderança democrática as decisões podem ter a participativas dos liderados e já na liderança liberal o líder não trabalha com decisões e foca no desenvolvimento das atividades em equipe.

Wagner e Hollenbeck (2003) explicitam que o estilo de liderança autocrática foi um dos pioneiros e define um perfil de líder que por vezes, torna-se opressor por concentrar o poder nele próprio e não permitir a participação dos colaboradores nem que os mesmos expressem uma voz. Segundo Chiavenato (2014), na liderança autocrática o líder impõe que as atividades e as diretrizes da empresa sejam realizadas da forma que o líder pretende.

Para Hampton (1992) o estilo democrático é sucessivo ao autocrático e se difere na maneira de realizar a gestão e desdobra-se com maior flexibilidade inserindo o grupo como influente nos contextos empresariais. Em complemento, Chiavenato (2020) explica que na liderança democrática as diretrizes são discutidas pelo grupo e o líder acompanha e estimula esse processo, promovendo a interação dos líderes com os funcionários e facilitando as relações interpessoais e de comunicação.

Meggison, Mosley e Pietri (1998) consideram que a liderança liberal, que emergiu após a democrática, costuma soar estranhamente, uma vez que não é tão habitual nos ambientes organizacionais e também se liga ao fato de quando se fala em líder há uma figura formada para a função de orientar e reger as tarefas para os colaboradores, sendo que trata-se de um modo completamente livre de liderança. Para Chiavenato (2005), no estilo liberal, o líder não faz imposições e também não recebe respeito, de maneira que os liderados possuem total liberdade nas tomadas de decisões e as consultas e orientações do líder quase não existem. O autor continua e afirma que o cargo do líder não tem importância nem recebe incentivos da empresa e o mesmo atua com o mínimo de envolvimento.

Conforme Soto (2002) ainda existe a liderança situacional que não é fixa, ou seja, não apresenta uma maneira apenas de liderar. Assim, o líder assume várias posturas de acordo com que as situações se modificam. Chiavenato (2014) esclarece que a liderança situacional tem se mostrado mais agradável pela capacidade de se ajustar as necessidades e consolidar-se dentro de uma perspectiva eficaz para atender os colaboradores, sendo de perfil versátil e flexível. Desse modo, utiliza as melhores posturas que existem nos estilos clássicos e os colaboradores sentem-se apoiados e confortáveis para o alcance da maturidade no trabalho.

Desse modo, justifica-se a conveniência em apresentar os estilos de liderança, visto que os mesmos se encaixam nas necessidades das organizações para melhor alinhar as equipes, fortalecer as conclusões e traz um fundamento mais adequado para o entendimento desta pesquisa.

2.3 Coaching das lideranças

O *coaching* das lideranças é expresso por Killburg (2000) como o relacionamento do cliente (quem contrata o *coach*) e do *coach* voltado para aplicar uma transformação nas lideranças a fim de torná-las mais efetiva.

Melo, Bastos e Bizarria (2015) afirmam que o *coaching* está avançando no Brasil e consolidando a formação de aprendizados, lideranças e desenvolvimento de capital humano. Já Shen (2015) explicita que a liderança vem se modificando por meio dos *coachings* e instalando uma nova realidade nas organizações direcionadas para desenvolver, capacitar, treinar e ter no colaborador um potencial de vantagem competitiva, uma vez que o capital humano é uma riqueza insubstituível das organizações para o alcance do sucesso.

Para Jesus e Matteu (2015) o *coaching* das lideranças se insere dentro do tipo de *coach* chamado de *coach* executivo que são os profissionais responsáveis por provocar melhorias nas organizações por meio de um colaborador-chave, geralmente o líder.

Marques (2012) afirma que o *coaching* das lideranças surgiu como a maneira moderna de realizar a gestão dos colaboradores, para ajustar e propiciar processos

transformacionais nas organizações. O autor ainda explica que no início, era apenas teorizado, mas logo foi praticado para a gestão de pessoas, ligada ao setor de recursos humanos e após se tornou um estilo de liderar a fim de desenvolver pessoas e equipes.

Diante da nova visão apresentada, o *coaching* das lideranças é uma figura que vem se inserindo no mercado, sendo que as práticas voltadas para o desenvolvimento das lideranças são essenciais para o acompanhamento das inovações nas organizações.

Assim, a conceituação do *coaching* das lideranças é essencial para a compreensão e importância do tema para as lideranças, visto que é um ponto chave para a compreensão desta pesquisa.

2.3.1 Os benefícios do coaching das lideranças

Weiss (2012) estabelece que o *coaching* das lideranças não compromete os líderes somente com os resultados, mas principalmente preocupar-se com o seu trabalho e desempenho pessoais com o propósito de que o aprendizado não se restrinja para os liderados, mas também para a melhoria dos próprios líderes. Logo, Di-Stéfano (2017) esclarece que o *coaching* das lideranças auxilia na inteligência emocional para lidar com objetivos organizacionais.

Di-Stéfano (2017) apresenta que os *coachings* consolidam a liderança por meio da segurança dentro da expectativa das empresas, visto que compreendem o treinamento para delegar tarefas, o treinamento voltado para a gestão de pessoas e o treinamento de comunicação.

Para Feitosa (2013) os *coachings* são uma estratégia organizacional que quando direcionados para as lideranças favorecerem as oportunidades de aprendizagem e competências que vão do treinamento até a alcance dos resultados a fim de transformar não apenas o ambiente organizacional, mas também toda a vida do colaborador.

Chiaventao (2014) contextualiza a importância do *coach* das liderança que é assumir o papel de fazer com que as pessoas aprendam a lidar consigo próprios, com

a precisão de melhoria ao longo do tempo, focados no ouvir e ensinar, orientação de pessoas, desenvolver as habilidades de cada um, compartilhar responsabilidades e cativar funcionários.

Chiavenato (2016) afirma que organizações no qual se dedicam a capacitar seus colaboradores estão sendo beneficiadas com a inclusão de inovação, um ambiente de trabalho favorável e retenção de mão de obra de qualidade. No ponto de vista, de investir em treinamento das lideranças com o auxílio de *coachings* é o ideal.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo que para Santos e Candeloro (2006) se dá em função da representatividade do entendimento de um fenômeno e propõe realizar uma explicação do porquê de algo, sendo que se baseia em descrever, compreender e explicar o objeto de estudo. Isso é o que se pretende com este estudo uma vez que seu objetivo é identificar as práticas do *coaching* de líderes que auxiliam no desenvolvimento das lideranças.

Como método da pesquisa utilizou-se a revisão bibliográfica que conforme Gil (2017) as pesquisas bibliográficas são desenvolvidas com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. No presente estudo serão feitas pesquisas em artigos e revistas científicas relacionados com o tema para responder a pergunta propulsora desta pesquisa.

O universo da pesquisa é caracterizado por Vergara (2013) como o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo, sendo que o universo também pode ser chamado de população de uma pesquisa. Assim, foram utilizados artigos científicos publicados em *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*, Google Acadêmico, *A Scientific Electronic Library Online (SciELO)* e trabalhos de conclusão de curso dispostos em repositórios de Faculdades e Universidades. Assim, o universo compreendeu 22 pesquisas sobre o tema.

Para o tratamento de dados foi utilizada a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) é uma análise qualitativa que utiliza como fonte de informações textos existentes que permitem a inferência de conhecimentos a partir de publicações já

realizadas. Sendo assim, a coleta de dados será feita por meio de jornais, livros, revistas científicas, periódicos, teses, dissertações e também monografias, constituindo uma análise de conteúdo.

Bardin (2011) também apresenta que essa análise segue com as seguintes etapas: pergunta-problema – busca de material a partir de palavras-chave – análise de conteúdo – pré-análise (separação de material interessante) – exploração do material (obras segregadas em grupos de similaridade) – tratamento dos resultados (as obras selecionadas são interpretadas).

Desse modo, as publicações e fontes de pesquisa foram utilizadas para o desenvolvimento do tema, sendo que as pesquisas agregaram entre os anos de 2015 a 2021 para recolhimento de informações e embasamento teórico serão as unidades de análise.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O embasamento teórico que foi utilizado para fomentar os resultados desta pesquisa engloba trabalhos coletados no período que compreende 2015 a 2021. Assim, foram pesquisados por meio das palavras-chave *coaching* de líderes; *leadership coaching* e práticas do *coaching* de líderes. Logo, foram encontradas 35 pesquisas sobre o tema que foram lidas e separadas conforme a congruência e delimitação de data deste estudo.

Ao todo, dos achados, foram recuperados 22 trabalhos (Quadro 2), dos quais 59% (13) são publicações em revistas científicas e 41% (9) são trabalhos de conclusão de curso.

Quadro 2 – Resumo dos 22 artigos utilizados na pesquisa

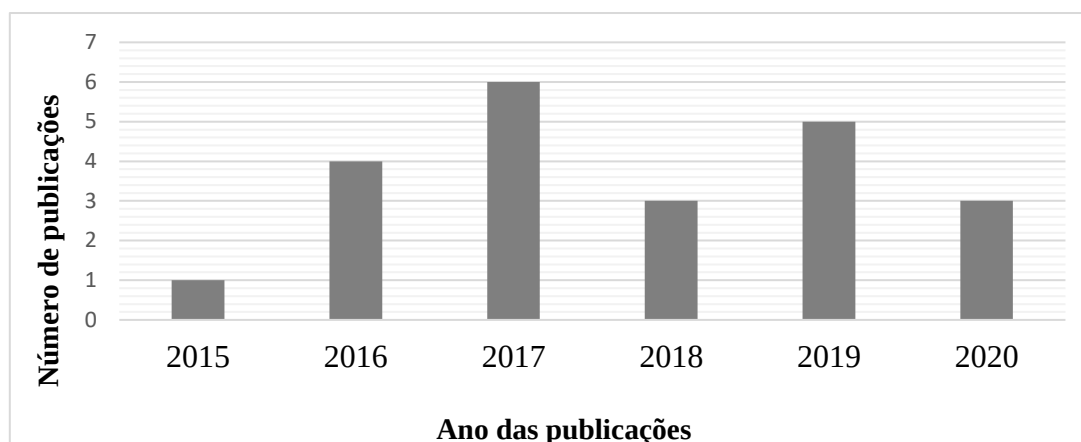
Resumo dos artigos utilizados na pesquisa		
ANO	AUTORES	TÍTULO
2015	NORO, G. de B.; STUKER, C.; OLIVEIRA, J. H R. de.	A relação das características inerentes aos perfis de liderança o desenvolvimento do processo <i>coaching</i> .
2016	JÚNIOR, J. E. de A.	O impacto do processo de <i>coaching</i> na comunicação organizacional.
2016	LOPEZ, V. A.	<i>Coaching</i> : modismo ou uma ferramenta de gestão de pessoas que veio pra ficar?

2016	MELO, J. A. F.; RODRIGUES, M. de Sá.	Coaching e liderança: um estudo de caso com executivos do Vale do Paraíba. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté
2016	PEREIRA, A. A.; BORJA, A. de.	Processo de <i>coaching</i> nas lideranças: uma métrica dos coaches em consolidar a efetividade da liderança para atingir os objetivos organizacional.
2017	CARPES, A. de M.; MAZZARDO, R.; RIZZATTI, A. B.; SOARES, S. de S.; SILVA, A. C. C. J. da.; RODRIGUES, V.	The <i>coaching</i> leadership in the media.
2017	KOVALSKI, J. C.	Autoavaliação das competências de liderança a partir do processo <i>coaching</i> .
2017	PLIOPAS, A.	Drawing the triangle: how coaches manage ambiguities inherited in executive <i>coaching</i> .
2017	RAY, B.	Educational Leadership Coaching as Professional Development.
2017	SALOMMA, R.	<i>Coaching</i> in international managers: organizational and individual perspectives.
2017	YAMASHITA, A.	Práticas para o desenvolvimento de lideranças: estudo de caso de uma multinacional brasileira.
2018	HOFMANS, W. J.	Effectiveness of leadership coaching.
2018	MATTIA, M. P.	A influência do coaching na liderança de equipes de alto desempenho: uma revisão bibliográfica.
2018	MOHAMMADISADR, M.; SIADAT, S. A.; HOVEIDA, R.	Identification and validation of coaching skill components among faculty members of universities.
2019	HOMPE, L.	Executive Coaching in a Healthcare Setting: An Exploration of the Impacts, Outcomes, and Challenges in a Changing, Complex Environment.
2019	LUNARDI, A.	O impacto do processo de Coaching na Comunicação Organizacional: Um estudo de caso dentro do ramo imobiliário.
2019	MUTZEMBERG, D.; GESSI, L.	Liderança e coaching: um estudo de caso na empresa do ramo de assessoria aduaneira.
2019	PINA, T. A. G.	O Coaching Como Ferramenta De Desenvolvimento De Lideranças Nas Organizações.
2019	ROCHA, B. S.; MUNARI, D. B.; SOUZA, B. M. de.; LEAL, M. L.; RIBEIRO, L. C. M.	Liderança e coaching: um estudo de caso em uma empresa do ramo de assessoria aduaneira.
2020	Menegaz, J.C, FONTES, V.M.S.	Executive coaching para desenvolvimento de competências de enfermeiras líderes.
2020	SANTOS, P. V. dos.	A atuação do líder no processo coaching.
2020	TAKEL, R. B.; PIRES, K. R. da S.; VIEIRA, M. A. de M. A.	O uso do coaching como ferramenta de liderança e gestão.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No que tange os anos de publicação das pesquisas compreendidas entre 2015 a 2020. A distribuição dos dados coletados está no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Distribuição dos artigos estudados conforme o ano de publicação

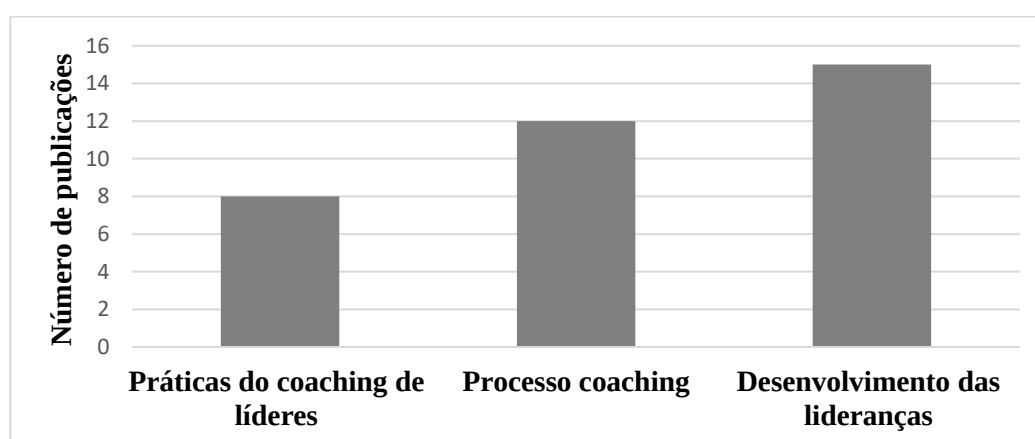


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Em relação a língua dos trabalhos, optou-se por incluir artigos de língua portuguesa e inglesa que apresentaram 73% (16) e 27% (6), respectivamente.

Dos artigos utilizados, puderam ser extraídos títulos conforme a similaridade das informações fornecidas nos estudos, sendo que compreenderam três tópicos que são: processo *coaching*, que englobaram 54% (12) dos estudos, práticas do *coaching* de líderes com 36% (8) dos estudos e o *coaching* e o desenvolvimento das lideranças apresentado em 68% (15) dos estudos. Para tanto, houveram trabalhos que forneceram informações para mais de um desses tópicos e pode ser visualizado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Distribuição dos artigos conforme similaridade de informações

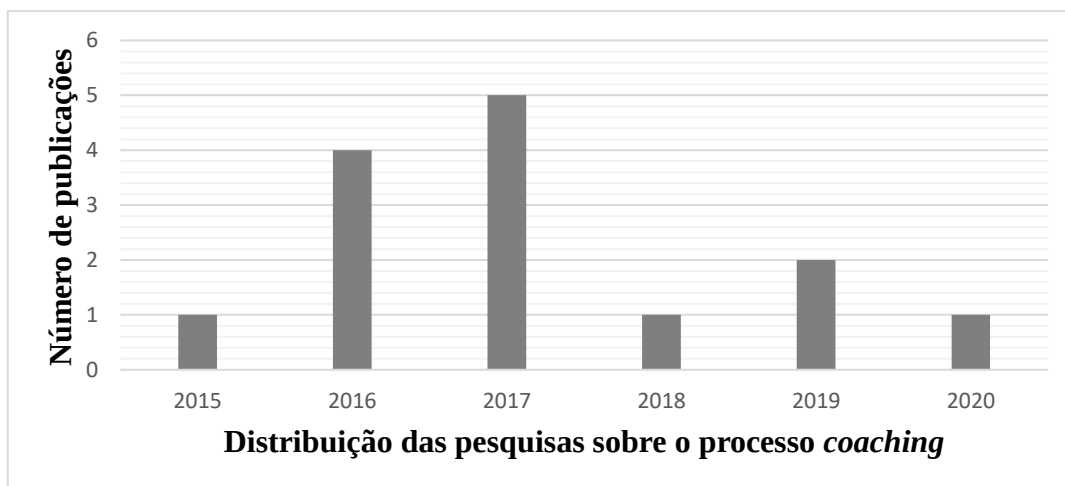


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.1 Processo coaching

A distribuição das pesquisas no que se refere o tópico acerca do processo *coaching* pode ser observado no Gráfico 3 que as pesquisas mais representativas foram publicadas em 2017, representando 23% (5); seguido de 2016 com 18% (4); 2019 com 9% (2); os anos de 2015, 2018 e 2020 com 5% (1) cada.

Gráfico 3 – Distribuição dos artigos no tópico referente ao processo *coaching*



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Lopez (2016) defende que o processo *coaching* é uma ferramenta que veio para ficar e tem o potencial de fazer as pessoas enxergarem o seu valor e irem em busca do sucesso profissional.

Para Noro, Stuker e Oliveira (2015) em sua obra acerca da análise da empresa Agência Niederauer do Banco do Brasil na cidade de Santa Maria, aplicou questionários para os líderes, atribuindo notas que abordaram temas diversificados. Para a avaliação, foram atribuídas notas para variáveis relacionadas a comportamentos da liderança. Foi verificado que o processo *coaching* não ocorre com frequência na empresa e a variável com maior nota observada foi para o incentivo da criatividade e responsabilidade dos líderes para os liderados. Logo, é importante para a empresa o desenvolvimento de outras características para melhorar as lideranças, uma vez que esse processo *coaching* não está totalmente inserido na organização.

Pereira e Borja (2016) por meio de uma revisão de literatura explicitam que o processo *coaching* nas lideranças produz novas competências, desenvolve e cria novos olhares para atingir os objetivos organizacionais propostos, favorecendo os talentos, as competências e potencialidades.

Segundo Melo e Rodrigues (2016) em seu estudo de caso dentro de uma empresa de comunicação, ao aplicar um programa de *coach*, apresentaram que o processo *coaching* favoreceu uma profissionalização por parte dos processos, tendo em vista que os líderes puderam se considerar melhores profissionais com habilidades melhoradas.

Júnior (2016) explica que o processo *coaching* é efetivo para o desenvolvimento da comunicação das lideranças com a necessidade de aprimoramento de forma sistemática. Logo, o processo *coaching* impactou a organização para uma gestão mais efetiva das equipes e o aumento da percepção sobre a importância da comunicação para a organização. Lunardi (2019) corrobora e explica que o processo *coaching* é necessário para que as lideranças possam atuar de forma assertiva para a comunicação organizacional, compreender novos processos e interações sociais e alcançar resultados maiores.

Carpes et al (2017) e Santos (2020) apresentam em seu estudo que o processo *coaching* agregado para as lideranças é eficaz na aplicação de treinamentos e favorece a aprendizagem das lideranças e o saber ouvir.

Yamashita (2017) escreve que o processo de *coaching* deve ser avaliado dentro de cada empresa para a realização de mudanças específicas para a construção, aplicação, e avaliação de métodos que se direcionem aos líderes para que ocorra um desenvolvimento adequado dos líderes. Já Kovalski (2017) apresenta que o processo *coaching* é essencial para que as organizações apresentem dinamismo e competitividade no mercado, sendo que este processo deve ser individual para as lideranças.

Uma questão importante apresentada por Pliopas (2017) se dá em relação a ética nas organizações nos processos *coaching*, uma vez que as aspirações pessoais dos executivos podem influenciar este processo, gerando um conflito entre os líderes

aprendizes, o *coach* e a organização. Assim, o processo *coach* pode ser inviável para a melhoria das empresas.

Mattia (2017) explica que o processo *coaching* traz um desafio para os líderes principalmente quando eles precisam desenvolver competências para lidar com as diferenças nos grupos de trabalho, formar e manter equipes de bom desempenho e influenciar pessoas com valores e exemplos. Apesar disso, o processo de *coaching* tem o potencial de favorecer novos processos nas empresas através da potencialização da boa atuação dos líderes.

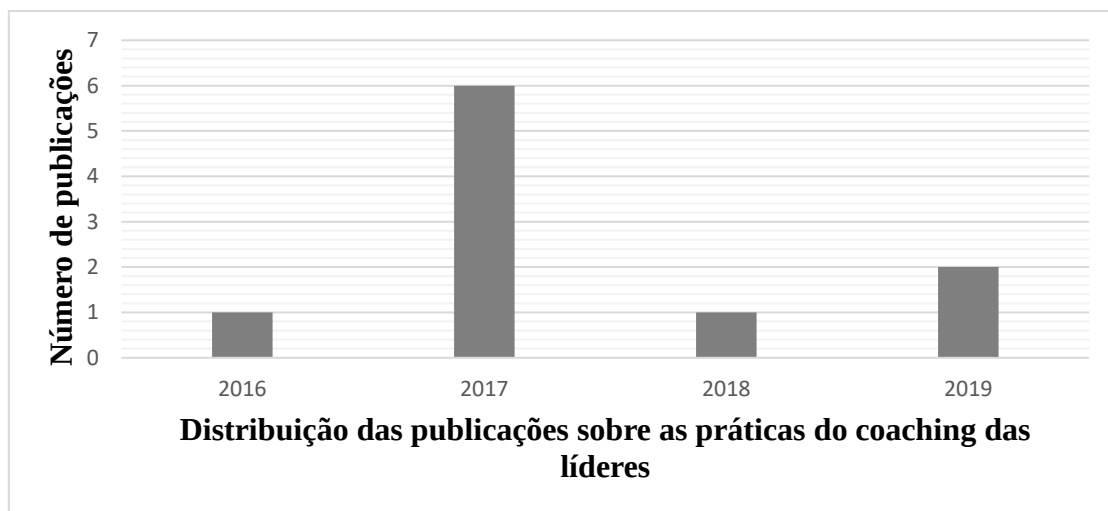
Outro pensamento acerca do processo *coaching*, defendida por Hofmans (2018) é que o sucesso deste processo é dependente do relacionamento do *coach* com o líder assim quanto maior o relacionamento, melhor será a eficácia deste processo.

Rocha et al. (2019) apresentaram que os enfermeiros nem sempre estão prontos para enfrentar o processo *coaching*, no entanto, são movidos pela necessidade de conhecimentos e melhoria dos relacionamentos interpessoais.

4.2 Práticas do *coaching* das lideranças

A distribuição dos trabalhos sobre este tópico pode ser percebida no Gráfico 4, sendo que as pesquisas de 2017, representaram 27% (6); seguido de 2019 9% (2) e 2016 e 2018 com 5% (1), respectivamente.

Gráfico 4 – Distribuição dos artigos no tópico: as práticas das *coaching* de líderes



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Júnior (2016) apresenta que os *coachings* das lideranças devem propiciar a utilização de *feedbacks* estratégicos por meio do *feedforward* (ações do presente voltadas para o futuro para focalizar e maximizar as potencialidades, funcionando como um sistema de controle) para que os líderes possam melhorar suas iniciativas de comunicação organizacional.

Segundo Carpes et al. (2017) apresenta que os gestores procuraram o *coaching* a fim de melhorar os seus resultados financeiros e o rendimento das equipes, buscando também a satisfação pessoal e profissional, bem como as lideranças passaram por práticas de treinamento de equilíbrio emocional, segurança, autoconfiança treinamento para melhorar a aplicação de metas para serem alcançadas e este processo trouxe um diferencial competitivo.

Yamashita (2017) aponta que as lideranças apresentam instabilidade e complexidade nas organizações e estudos voltados para cada segmento de mercado são necessários. A pesquisa apresentada pela autora em uma agroindústria, esclarece que a comunicação é um item a ser melhorado na empresa. Desse modo, as práticas de *coaching* de líderes devem ser aplicadas principalmente para avaliar a entrevista por competências e o *feedback* roda 360 (autoavaliação para características comportamentais) para que possam identificar razões distintas em cada empresa e aplicar programas de capacitação únicas em cada caso.

Mutzemberg e Gessi (2019) também utilizaram a roda 360 (autoavaliação de competências), porém direcionada a avaliação de competências dos líderes com o intuito de identificar a autoavaliação relacionada com o desenvolvimento de pessoas, comunicação e criatividade.

Pliopas (2017) explica que as organizações podem ter diferentes tipos de *coachings* para a inserção de vários processos para funcionar de forma estratégica, dado que as agendas dos executivos devem ser paralelas, ou seja, assuntos devem ser desenvolvidos igualmente com outros líderes para proporcionar uma integralização de treinamentos.

Salomma (2017) de uma maneira ampla dentro das organizações, afirma que a prática de *coaching* de líderes deve abranger o planejamento estratégico e fazer

parte da política global da empresa com o objetivo de alinhar a gestão de pessoas, principalmente para as multinacionais a longo prazo.

Kovalski (2017) defende que a principal prática de *coaching* aplicada para as lideranças deve ser relacionada ao desenvolvimento de competências que pode ser verificado diante da autoavaliação dos gestores como a maneira que lideram e a opinião destes para o desenvolvimento individual a partir do programa a ser implantado.

No que diz respeito as práticas de *coaching* para a área educacional, Ray (2017) apresenta que o repensar, conscientizar de forma reflexiva traz ótimos resultados permitindo os líderes a melhoria de ações com base nas suas próprias reflexões. Outro estudo que se baseia na aplicação do *coaching* de líderes no ambiente educacional foi realizado por Mohammadisadr, Siadat e Hoveida (2018) e explicita que as práticas aplicadas foram relacionadas com as habilidades de coordenação, escuta, questionamento e resposta, feedback, estabilidade emocional, solução de problemas, avaliação de pessoa e condição e flexibilidade que são habilidades que devem ser desenvolvidas para uma boa liderança, com isso essas práticas facilitam a avaliação de situações distintas no cotidiano.

Hompe (2019) completa que a prática deve ser pautada em uma liderança adaptativa em que o gerenciamento é melhorado visando melhores maneiras de lidar consigo mesmos e com os outros, enxergando as situações da melhor forma possível para promover mudanças organizacionais a longo prazo e implantar melhorias na prestação dos serviços de saúde.

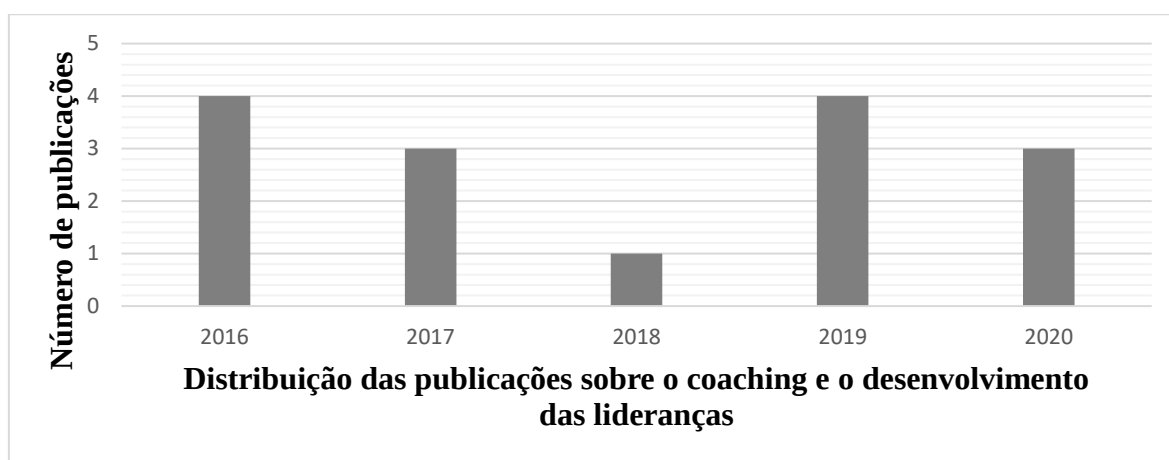
Rocha et al. (2019) pontua em sua pesquisa duas práticas para o desenvolvimento de lideranças que ocupam cargos de enfermeiros que são a roda de vida (RV) e o programa de desenvolvimento de Líderes (DL). A primeira é concentrada na autoavaliação e desenvolvimento de dificuldades e insatisfações, sendo que a segunda é concentrada nas mudanças de atuação dos profissionais com facilidade de trabalho em equipe, solucionar problemas e menção das dificuldades enfrentadas.

4.3 O coaching e o desenvolvimento das lideranças

Este tópico visa responder o objetivo geral do trabalho que é identificar as práticas do *coaching* de líderes que auxiliam no desenvolvimento das lideranças.

Conforme apresentado no Gráfico 5, a distribuição dos trabalhos levando em conta o ano de publicação referente ao tópico o *coaching* e o desenvolvimento das lideranças, apresentou que a maioria dos trabalhos estão dispostos no ano de 2016 e 2019 com 18% (4); seguidos de 2017 e 2020 com 14% (3) e 2018 com 5% (1).

Gráfico 5 – Distribuição dos artigos no tópico: o *coaching* e o desenvolvimento das lideranças



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Lopez (2016) explica que o maior feito de *coachings* para o desenvolvimento das lideranças é que este passou a ser visto como um benefício para o diferencial que possibilita mudanças comportamentais e melhorias nas formas de relacionamentos tanto interpessoal, quanto para com o trabalho.

Conforme Melo e Rodrigues (2016) as lideranças foram aprimoradas de forma mais rápida, no sentido de buscar ações para a melhoria de resultados organizacionais, sendo eficazes para o desenvolvimento de executivos que assumiram de fato o papel de liderança frente às empresas. Além do mais, Pereira e Borja (2016) afirmam que o *coaching* das lideranças favorece o desenvolvimento pessoal, a transformação, através de preparação, autoestima, controle emocional e de confiança por parte dos líderes.

Júnior (2016) e Santos (2020) afirmam que o *coach* das liderança desenvolveu os líderes para um processo de inovação e para a melhoria das ações de gestão, aumentando a integração de equipes e aumentando os resultados das lideranças.

Carpes et al. (2017) explica que o desenvolvimento das lideranças foi propício para haver uma 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.

Kovalski (2017) apontou em seu estudo que o desenvolvimento das lideranças foi positivo para o aprendizado individual, mudança no comportamento e melhor condução das equipes. Ray (2017) por sua vez apresenta que o desenvolvimento de líderes obteve resposta no grupo, visto que o *coaching* permitiu uma melhor tomada de decisão e aumento da confiança, coleguismo e comunicação positiva e liderança compartilhada que em contraposição fez surgir um sentimento de incapacidade para estar à frente da liderança.

Hofmans (2018) aponta que o *coaching* das liderança impacta as lideranças significativamente e as prepara para uma atenção plena para com os outros e eficácia de liderar. Em corroboração, Pina (2019) afirma que o desenvolvimento das lideranças é benéfico para que haja o engajamento dos líderes que facilita o relacionamento com os liderados e assim, o alcance da excelência profissional.

Hompe (2019) e seu estudo acerca do *coaching* de líderes no âmbito da saúde apresenta que as mudanças de ação dos líderes possibilitaram uma melhoria da gestão e impactos positivos para a criação estratégica das lideranças quando se refere a qualidade e segurança da saúde, inteligência emocional, melhora da comunicação, aceitação de mudanças, contenção de custos e melhoria da saúde da população, uma vez que atua diretamente no atendimento público.

Em complemento, Menegaz e Fontes (2020) apresentam que as práticas de *coaching* possibilitaram o desenvolvimento de habilidades importantes como estabelecer objetivos, gestão do tempo, comunicação, supervisão, resolução de conflitos,

processo administrativo, delegação, liderança, trabalho em equipe, tomada de decisão e educação permanente.

Também citando a comunicação, Lunardi (2019) reforça que liderança que desenvolve a comunicação apresenta uma gestão mais efetiva, aumento da percepção sobre a importância da comunicação para a organização e abertura para troca de ideias. Em direção a isso, Mutzemberg e Gessi (2019) em seu estudo, afirmam que os pontos principais destacados pelo *coaching* das lideranças apresentaram dificuldades de desenvolvimento dos líderes para dar *feedbacks*, clareza dos valores da empresa e os valores que os funcionários representam para empresa que são aspectos justamente identificados para as dificuldades de comunicação.

Takei, Pires e Vieira (2020) esclarecem que o *coaching* das lideranças é capaz de desenvolver os líderes, aprimorando sua capacidade de trabalho frente as necessidades das organizações, em suma para a melhoria em lidar com pessoas, haja vista que igualmente favorece um maior foco, visão, redução de procrastinação, motivação e qualidade no serviço, gerando engajamento a fim de realçar o êxito organizacional.

Estando, portanto respondido o objetivo geral da presente pesquisa que possibilitou identificar que as principais práticas do *coaching* de líderes se dá em autoavaliação, *feedbacks* e melhorias de habilidades básicas como a comunicação, a inteligência emocional e autoconfiança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo ao objetivo da pesquisa que foi o de identificar as práticas do *coaching* de líderes que auxiliam no desenvolvimento das lideranças, tem-se que estas tem ganhado espaço nas organizações com base em metodologias simples de autoavaliação, *feedbacks* e melhorias de habilidade básicas como a comunicação, a inteligência emocional e autoconfiança.

Observou-se por meio da revisão de literatura que a liderança em seu sentido mais amplo é conceituada pela capacidade de gerar resultados positivos com entusiasmo

e motivação. Além disso, as lideranças sofreram mudanças nas maneiras de lidar com os colaboradores, consolidando a si mesmas uma necessidade de melhorias de forma que existem profissionais voltados para capacitar e melhorar as habilidades das lideranças chamado de *coaching* das lideranças.

O resultado encontrado a partir das análises de estudos pesquisados resultou em três fundamentos que são: processo *coaching*, práticas do *coaching* de líderes e o *coaching* e o desenvolvimento das lideranças.

O primeiro fundamento apresenta que o processo *coaching* é uma ferramenta que propicia as competências dos líderes que refletem nos seus liderados como exemplo a criatividade e responsabilidade. Este processo auxilia o líder a expandir seus olhares e aplicar os objetivos propostos, aumentando suas percepções em pontos negativos, podendo ser uma aplicação individual ou estratégica que pode ter sucesso dependendo do relacionamento do líder com o *coaching* ou das necessidades de conhecimentos dos líderes.

O segundo fundamento, apresenta as práticas do *coaching* de líderes que auxiliam no desenvolvimento das lideranças e responde o objetivo geral desta pesquisa. Assim, explica que as principais práticas observadas nos estudos em questão são voltadas para o autoconhecimento e melhoria de características pouco desenvolvidas como o *feedback* 360 e avaliação de competências 360, os treinamentos para melhoria da inteligência emocional, autoconfiança e aplicação de metas. A integração de ações e melhorias de habilidades iguais, buscando um padrão para todos os gestores e executivos também são práticas do *coaching* das lideranças, bem como o desenvolvimento das lideranças adaptativas. Com isso, a roda de vida e o desenvolvimento de líderes são metodologias promissoras para a prática dos *coachings* nas organizações.

Já o terceiro fundamento completa o segundo e se refere como o *coaching* impacta no desenvolvimento as lideranças, sendo que os achados são orientados para as melhorias de relacionamento e trabalho, desenvolvimento pessoal e controle das emoções, melhores ações de gestão, melhores resultados de equipes, aplicação de

metas e objetivos, melhorias nas decisões e na comunicação, bem como uma maior eficácia em liderar.

As organizações precisam implementar o *coaching* de líderes para acompanhar o cenário competitivo do mercado, na medida que esta realidade que tem se intensificado nos estudos organizacionais e apresentado resultados positivos para as empresas como um todo. Logo, estudos que visam apontar quais as necessidades de aperfeiçoamento dos líderes, bem como os desafios dos profissionais *coachings* para lidar com as melhores práticas na profissão são necessários a fim de alavancar o desenvolvimento de líderes e processos organizacionais.

As limitações desta pesquisa foram voltadas para três aspectos que são: 1- o livre acesso das pesquisas estrangeiras, já que há muitos trabalhos recentes de acesso restrito que poderiam enriquecer as informações deste trabalho; 2- a utilização do termo *coaching* das lideranças que não é amplamente utilizado no Brasil, de modo que é utilizado com maior costume, o termo *coaching* de executivos, o que dificultou encontrar artigos específicos; 3- as práticas encontradas nos estudos foram de aplicações simples, sendo que faltam estudos voltados para práticas mais aprofundadas do *coaching* das lideranças.

Contudo, nota-se que os estudos sobre *coaching* das lideranças vem crescendo no Brasil e no mundo e devida importância de melhoria das lideranças nas organizações. Demais estudos são necessários para preencher lacunas sobre as principais dificuldades das lideranças, sobre as práticas de *coaching* mais efetivas e acerca de pesquisas práticas como estudos de caso ou aplicabilidades de métodos. Essas metodologias podem transformar empresas que pouco tem conhecimento sobre a importância do *coaching* das lideranças.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições. 2011. 70 p.

BERGAMINI, Cecília. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 2009. 176 p.

CARPES, A. de M.; MAZZARDO, R.; RIZZATTI, A. B.; SOARES, S. de S.; SILVA, A. C. C. J. da; RODRIGUES, V. The coaching leadership in the media. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review*; São Paulo v. 2, n. 2, 2017, p. 36-51.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. 7. ed. São Paulo Atlas, 2002. 631 p.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando com as pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier 2005. 336 p.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole, 2014. 512 p.

CHIAVENATO, I. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. São Paulo: Manole, 2016. 512 p.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. 392 p.

DAY, V. D.; HARRISON, M. M.; HALPIN, S. M. *An integrative theory of leadership development: connecting adult development, identity, and expertise*. New York: Taylor and Francis, 2009. 352p.

DI-STÉFANO, R. *O líder coach: líderes criando líderes*. 9. ed. Rio de Janeiro: Qualimark Editora, 2017. 176 p.

FEITOSA, L. D. *Líder Coach: Coaching como filosofia de liderança*. TCC (Especialização em MBA Executivo em Liderança e Desenvolvimento de Pessoas) - Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2013. 13 p.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 192p.

HAMPTON, D. R. *Administração contemporânea: teoria, práticas e casos*. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1992. 124 p.

HOFMANS, W. J. Effectiveness o leadership coaching. *Vandenhoeck & Ruprecht GmbH*, 2018. p. 6-160. ISBN 9783525402979.

HOMPE, L. Executive Coaching in a Healthcare Setting: An Exploration of the Impacts, Outcomes, and Challenges in a Changing, Complex Environment. *Master of Science in Organizational dynamics theses*, 90 p. 2019.

HUNTER, J. C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 144 p.

JESUS, T. D. G. S.; MATTEU, D. de. O processo de coaching executivo e seus benefícios para organizações. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, Londrina, v. 15, n. 1, p. 43-50, 2015.

A. JÚNIOR, J. E. de. *O impacto do processo de coaching na comunicação organizacional*. Monografia (Comunicação Social, Jornalismo) – Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

KILLBURG, R. R. *Executive coaching: Developing managerial wisdom in world of chaos*. Washington: American Psychological Association. 2000. 253 p.

KLADIS, C. M.; FREITAS, H. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. *Revista Ser Humano*. n. 109. São Paulo, 1996. p. 33-35.

KOVALSKI, J. C. *Autoavaliação das competências de liderança a partir do processo coaching*. Trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade Meridional - IMED. Passo Fundo, 2017. 108p.

LOPEZ, V. A. *Coaching: modismo ou uma ferramenta de gestão de pessoas que veio pra ficar?* Trabalho de pós-graduação MBA em gestão estratégica de pessoas pela Estácio-Fargs. Rio Grande do Sul, 2016. 15p.

LUNARDI, A. *O impacto do processo de Coaching na Comunicação Organizacional: um estudo de caso dentro do ramo imobiliário*. MBA em Coaching e Gerenciamento de Pessoas. Universidade regional do nordeste do estado do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2019.

MARQUES, J. R. *Leader coaching: coaching como filosofia de liderança*. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012. 295p.

MATTIA, M. P. *A influência do coaching na liderança de equipes de alto desempenho: uma revisão bibliográfica*. Programa de pós-graduação em ciências sociais aplicadas. 2018. 14p.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI Jr., P. H. *Administração: Conceitos e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998. 614p.

MENEGAZ, J.C, FONTES, V.M.S. Executive coaching para desenvolvimento de competências de enfermeiras líderes. *REME/Rev Min Enferm*. 2020. 9p.

MELO, L. H. A; BASTOS, A.T.; BIZARRIA, F. P. A. *Coaching como processo inovador de desenvolvimento de pessoas nas organizações*. Revista Capital Científico Eletrônica/RCCe. v. 13, n. 2. abr./jun. 2015.

MELO, J. A. F.; RODRIGUES, M. de Sá. Coaching e liderança: um estudo de caso com executivos do Vale do Paraíba. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, São Paulo: 2016, p. 283-303.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. *Administração*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 544p.

MOHAMMADISADR, M.; SIADAT, S. A.; HOVEIDA, R. Identification and validation of coaching skill components among faculty members of universities. *Educ. Pesqui.*, São Paulo, v. 44, e 185441, 2018. 17 p.

- MUTZEMBERG, D.; GESSI, L. *Liderança e coaching: um estudo de caso na empresa do ramo de assessoria aduaneira*. Trabalho de conclusão de curso da Faculdades Integradas Machado de Assis. Rio Grande do Sul: Santa Rosa, 2019. 30p.
- NORO, G. de B.; STUKER, C.; OLIVEIRA, J. H R. de. A relação das características inerentes aos perfis de liderança o desenvolvimento do processo coaching. *Revista Capital Científico Eletrônica (RCCe)* – ISSN 2177-4153, v. 13 n. 1, jan./mar. 2015.
- PEREIRA, A. A.; BORJA, A. de. *Processo de coaching nas lideranças: uma métrica dos coachees em consolidar a efetividade da liderança para atingir os objetivos organizacional*. Centro de pós-graduação Oswaldo Cruz. 2016. 11p.
- PINA, Tatiana Aparecida Gonçalves. O Coaching Como Ferramenta De Desenvolvimento De Lideranças Nas Organizações. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. 5. ed., v. 02, ano 4, p. 86-97, maio 2019.
- PLIOPAS, A. Drawing the triangle: how coaches manage ambiguities inherited in executive coaching. *Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, art. 4, e170050, 2017.
- RAY, B. Educational Leadership Coaching as Professional Development. *School Leadership Review*. Vol. 12: Iss. 1, Article 5. Texas, 2017. p. 29-38.
- REGO, A. *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1997. 145p.
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., SOBRAL, F., *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*, 14. ed., Pearson, São Paulo, 2010. 633p.
- ROCHA, B. S.; MUNARI, D. B.; SOUZA, B. M. de.; LEAL, M. L.; RIBEIRO, L. C. M. *Rev. Enferm. UFSM/REUSM*, Santa Maria, RS, v. 9, e46, p. 1-23, 2019.
- SALOMMA, R. Coaching in international managers: organizational and individual perspectives. *Acta Wasaensia*, 2017. 132p.
- SANTOS, V. D.; CANDELORO, R. J. *Trabalhos Acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre/RS: AGE Ltda, 2006. 149p.
- SANTOS, P. V. dos. *A atuação do líder no processo coaching*. Trabalho de MBA Executivo em Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Gerencial e Coaching pela Faculdade UniBF. 2020. 16p.
- SHEN, C. *O que fazer quando o processo de coaching não está funcionando?* In: ROMA, A. *Bíblia do Coaching: profissionais da área do coaching apontam caminhos e estratégias sobre o poder desta ferramenta para alcançar o sucesso na vida pessoal e profissional*. São Paulo: Leader, 2015. 65 p.
- SOBRAL, F.; PECI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. 626p.

SOTO, E. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Cengage, 2002. 3013 p.

TAKEI, R. B.; PIRES, K. R. da S.; VIEIRA, M. A. de M. A. O uso do coaching como ferramenta de liderança e gestão. *Rev Eletr Ciên Hum*, v. 3, n. 2, p.1-8, 2020.

VERGARA, S.C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 94.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2003. 230 p.

WEISS, A. *Coach de ouro: como alcançar o sucesso em uma atividade atraente e rentável*. Porto Alegre: Bookman, 2012. 242p.

YAMASHITA, A. *Práticas para o desenvolvimento de lideranças: estudo de caso de uma multinacional brasileira*. Trabalho de conclusão de curso em engenharia de produção, Ponta Grossa, 2017. 118p.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994. 20 p.