



## O COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

### ARTIGO ORIGINAL

PINA, Tatiana Aparecida Gonçalves<sup>1</sup>

PINA, Tatiana Aparecida Gonçalves. **O Coaching Como Ferramenta De Desenvolvimento De Lideranças Nas Organizações.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 05, Vol. 02, pp. 86-97 Maio de 2019. ISSN: 2448-0959

### RESUMO

Este estudo analisa como o processo de *coaching* pode auxiliar no desenvolvimento das lideranças dentro das organizações. Tal abordagem é devida ao fato do grande crescimento nos últimos anos do processo de *coaching* por parte das empresas. O propósito desta pesquisa é conhecer um pouco mais sobre o tema e como ele pode contribuir para a atividade de liderança nas organizações. Este intento será conseguido a partir de uma pesquisa bibliográfica do tipo exploratória. Os resultados mostram que o *coaching* pode ser uma eficaz ferramenta no desenvolvimento de lideranças organizacionais, pois auxilia o indivíduo no processo de aprimoramento pessoal e consequentemente organizacional.

Palavra-chave: Liderança, Processo de *Coaching*, Aperfeiçoamento de Líderes.

### INTRODUÇÃO

Inseridas em um mercado cada vez mais competitivo e inovador, as empresas sentem a necessidade cada vez maior de possuírem e desenvolverem uma liderança

---

<sup>1</sup> Estudante de Administração.



altamente eficaz, que faça com que seus liderados estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

O processo de coaching surge como uma poderosa ferramenta gerencial para auxiliar as empresas nestes desafios, possibilitando as mesmas a alcançarem seus resultados desejados.

Podemos dizer que a metodologia coaching visa corrigir a baixa performance, melhorando a capacidade pessoal dos executivos e acelerando seu desenvolvimento.

Conforme defendido por Jordao (2004, p.89), “os líderes tem como missão guiar a organização e desenvolver outros líderes. Buscando isso, o líder se destaca, acima de tudo, influenciando as pessoas. Liderar é um fenômeno social”.

A presente pesquisa se justifica no intuito de conhecer como o processo de coaching pode ser utilizado como uma excelente ferramenta gerencial para o desenvolvimento de executivos e a importância da uma liderança eficaz nas organizações. Mediante isto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre liderança, sobre o processo de coaching, para que se possa compreender e conhecer um pouco mais sobre estes dois temas, que são tão relevantes no mundo organizacional.

Para tanto, pergunta-se: Como o processo de *Coaching* pode ser uma ferramenta de desenvolvimento das lideranças organizacionais. Portanto, o objetivo macro do estudo é analisar como o *coaching* pode cooperar para o desenvolvimento de lideranças organizacionais. Os objetivos específicos são: conceituar liderança e suas teorias; descrever *coaching* e o processo para desenvolvimento de lideranças. Mediante isto, se discorrerá sobre a importância da liderança nas organizações e os benefícios da metodologia *coaching* para o desenvolvimento e aprimoramento de líderes. Os tópicos da pesquisa estão divididos em: liderança; teorias da liderança; *coaching* e processo de *coaching* para desenvolvimento de lideranças.

Deixa-se claro que o presente estudo, não tem como ousadia definir a resposta para a pergunta proposta, considerando que existem infinitas possibilidades para a



resposta. Sendo uma pesquisa bibliográfica, não contendo pesquisa de campo, comprehende-se que possa haver mais abordagens, o que influencia possíveis respostas diferentes. Portanto, faz-se necessário que mais estudos e pesquisas sejam realizados com os temas propostos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### LIDERANÇA

Um dos temas mais complexos e discutidos na área da administração, sem dúvida é a liderança. Principalmente, devido a evolução das empresas que deram origem as hierarquias, especialização das funções, profissionalização da gerencia.

“O processo de liderança tem mão - dupla. Não abrange apenas o cargo do líder, necessita da cooperação das pessoas, e o objetivo final só se concretizara se as ações pretendidas pelo líder forem assimiladas e correspondidas pelos subordinados”. (BENNIS, 2004, p.29)

Para Jordao (2004) a verdadeira liderança fundamenta-se em propósitos, visão e valores, portanto não é uma qualidade que possa ser racionada ou controlada.

Conforme Soto (2002) a liderança está associada a função do líder que significa capacidade de liderar, na forma de dominação firmada no prestígio pessoal e acolhida pelos dirigidos.

Na era da industrialização clássica, as pessoas eram tratadas como fatores de produtos estáticos, havia um controle muito rígido. Na era da industrialização neoclássica, as pessoas eram tratadas como recursos organizacionais que devem ser administrados, era dado muita ênfase nos objetivos organizacionais. Já na era da informação, as pessoas passaram a serem tratadas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados, dando ênfase na liberdade e no comprometimento como fatores de motivação.



Em todo esse contexto de mudança, percebemos a essencialidade da liderança e como ela sofreu alterações e adaptações.

O líder é um talento que necessita ser desenvolvido na organização, pois o mesmo tem a responsabilidade de desenvolver novas posturas, a fim de potencializar a capacidade da equipe e contribuir para o sucesso da empresa.

O termo liderança tem sido estudado e definido por diversos autores, de diversos ângulos, com abordagens que vão desde os traços de personalidade à estilos de liderança comportamental.

## TEORIAS DA LIDERANÇA

A Teoria dos Traços da Personalidade parte do pressuposto de que características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas podem identificar um líder de sucesso, procurando vinculá-las a disposições inatas. “Um traço de personalidade é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo estas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que distinguem das demais pessoas”. (CHIAVENATO, 1999, p.172)

Robbins (2002), diz que o líder é aquele que possui um ou mais traços específicos que o distingue dos demais elementos de um grupo, levando-o a influenciar o comportamento das demais pessoas.

Stogdill e Mann apud Bergamini (1994), utilizaram pesquisas realizadas a respeito da liderança nos anos de 1904 a 1948, com aproximadamente 124 projetos voltados para este enfoque, chegaram a listar em média 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem de líderes eficazes.

As limitações da teoria dos traços levaram os estudiosos da área a buscar outras direções para as pesquisas sobre liderança.



Para a Teoria dos Estilos de Liderança Comportamental o foco já não era mais os traços, mas sim o comportamento do líder. Essas teorias passaram a analisar e estudar sobre os estilos de comportamento dos líderes em relação aos seus liderados. Tendo como influência a escola de Relações Humanas e Escola Clássica de Administração.

Na teoria dos Três estilos de White e Lippitt, existe o líder: autocrático, liberal e democrático.

Autocrático: liderança totalmente centralizada, decisões unilaterais, os subordinados não tem liberdade de escolha, muito comum em ambientes de trabalho repressivos, baseia-se na utilização do poder de coerção e posição. Este tipo de liderança pode ser utilizado em um contexto onde se necessite de maior disciplina dos subordinados, em caso de novos empregados.

Liberal: Um estilo de liderança com liberdade absoluta para a tomada de decisões individuais ou grupais, geralmente utilizada em ambientes de trabalho onde a equipe é madura e responsável o suficiente.

Democrático: A pessoa do líder geralmente atua como um facilitador, menor controle exercido sobre os subordinados. Conforme explicado por Asanome (2001), as características observadas neste estilo são interesses mútuos entre a empresa e os liderados, a vontade da equipe resulta na disciplina, utiliza-se o aconselhamento, dar confiança aos liderados, orientação, educação e motivação.

Escolher qual estilo usar, dependerá muito do contexto a que o líder se depara, a regra geral e o bom senso e a flexibilidade, não existe um estilo ideal. A questão é saber como e quando utilizar cada estilo. Existem fatores a serem considerados, como: variáveis situacionais externas e internas, tipos de subordinados, tipo de líder.

Já na década de 1940, estudos realizados na Universidade de Ohio, sintetizaram em dois enfoques os estudos de liderança: liderança centrada na tarefa e a liderança centrada nas pessoas. Liderança centrada nas tarefas: Trata-se de um estilo de



liderança orientado para a finalização do trabalho, há um planejamento de como o trabalho será realizado, definem claramente os padrões de trabalho, monitora os resultados, preocupação com os métodos, as regras e os regulamentos. Liderança centrada nas pessoas: Trata-se de um estilo que apóia as pessoas, respeita os sentimentos das pessoas, demonstra segurança, atua como apoio e retaguarda aos subordinados, preocupação com as pessoas, os sentimentos, aspirações, necessidades e emoções.

Novos paradigmas são quebrados a partir Teoria da Liderança Situacional, onde novos estudos passaram a comprovar que não existiam traços ou comportamentos aplicáveis a todas as situações. A ênfase passou a ser dada a situação como ponto para determinar qual o estilo de liderança aplicar.

Segundo a teoria de Fred Fiedler, a eficácia do grupo depende de uma combinação adequada entre estilo do líder e a exigência da situação.

Entre as mais conhecidas desta abordagem, temos a teoria situacional da liderança apresenta pelos autores Paul Hersey e Kenneth Blanchard em 1986, defendendo que a liderança mais eficaz varia de acordo com a capacidade e experiência dos subordinados com relação ao trabalho e a disposição para aceitar responsabilidades. A ênfase é dado no comportamento do líder e liderado e às situações.

Hersey e Blanchard (1986), diz que o comportamento é o enfoque da abordagem situacional tal como é observado, e não alguma duvidosa habilidade ou potencialidade inata ou adquirida de liderança. Para estes autores, os líderes podem desempenhar quatro tipos diferentes de comportamentos, sendo: Diretivo, Persuasivo, Participativo ou Delegador. O estilo a ser utilizado dependerá, quanto à maturidade dos liderados, experiência, habilidades, entre outras variáveis.

As Teorias Neocarismáticas enfatizam o apelo emocional, o simbolismo e o compromisso por parte dos liderados.



Liderança Carismática: os líderes carismáticos tem como principais características a visão, a articulação, disposição em correr riscos pessoais, sensibilidade ao ambiente, sensibilidade para as necessidades dos liderados, comportamento não convencionais.

Liderança Transformacional: os líderes adotam condutas que ativam emoções nos colaboradores, desperta a inspiração nos liderados, e atentos as necessidades individuais de seus subordinados.

Liderança Transacional: os líderes adotam uma postura de monitorar o desempenho dos liderados, utilizando da correção para o alcance das metas, mantém uma postura passiva em relação aos problemas, esperando que eles ocorram para então tomar decisões corretivas, informa ao subordinado o que ele deve fazer para ser recompensado.

A Liderança Servidora, trazido por Hunter, rompeu paradigmas nos estudos referentes à liderança. Segundo o autor, “liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas”. (HUNTER,2004)

Este é um tipo de liderança, onde o líder entende que tem o papel de ajudar seus liderados a se desenvolverem e à superarem suas limitações. O líder servidor sabe que se ele pensar no liderado, o colaborador pensara na liderança, ajudando na realização dos propósitos organizacionais.

Mais recentemente, surgiu o Líder *Coaching* tem como foco o desenvolvimento do potencial dos *coachees* (liderados), o objetivo principal é maximizar as habilidades pessoais, fazendo com que o *coachee* aumente seu desempenho.

O líder *coach*, tem seu trabalho voltado para o desenvolvimento pessoal de suas habilidades de liderança, o que consequentemente irá impactar diretamente a todos que se relacionam com esse líder.



## COACHING

O termo *coaching* tem tomado conta das mídias, dos ambientes acadêmicos, empresarias, mas o que realmente vem a ser isto? Bom, primeiramente precisamos entender de onde vem este termo. A palavra *coaching* tem origem no século XVII, onde nobres estudantes da Inglaterra eram transportados em uma carruagem até a escola, sendo conduzida por cocheiros denominados “*coacher*”. Em 1831, o termo adentrou a área dos esportes e na década de chegou 50 ao mundo dos negócios. “*Coach* é uma palavra francesa antiga que significa um veiculo para transportar pessoas de um lugar para outro”. (GOLDSMITH, LYONS, FREAS, 2003, p.100)

Em se tratando de um ambiente empresarial, o processo de *coaching* tem como prioridade o desenvolvimento de pessoas, o que consequentemente atinge a organização como um todo. O processo busca melhorar relacionamentos, condutas e minimizar ou até mesmo eliminar comportamentos que não estejam cooperando para o crescimento tanto pessoal como organizacional.

O *coaching* é um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado, seja ele o de adquirir competências e/ou produzir uma mudança específica. Não significa apenas um compromisso com os resultados, mas sim com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento e sua realização. (PORCHE; NIEDERER,2002)

Para Goldsmith, Lyons e Freas (2003), o *coaching* com o intuito de engajar e motivar, deve ser individualmente adaptado às necessidades e aspirações de cada pessoa em particular. Para apresentar soluções de negócio, a abordagem também deve ser organizacionalmente adaptada à estratégia, visão e valores da organização. A inclusão de valores do negócio – bem como de fatores individuais – é o segredo para se obterem resultados de negócio.

A metodologia *coaching* tem sido vastamente utilizada para o aperfeiçoamento de pessoas que ocupam cargos de liderança, por ser um processo que auxilia no



desenvolvimento e maximização das potencialidades de cada indivíduo, particularmente.

O profissional *coach* é uma pessoa qualificada para ajudar o *coachee* (pessoa que passa pelo processo) a expandir suas competências, transportando-o de um posicionamento a outro. A função do *coach* é direcionar o *coachee*, não é dar resposta, mas ajuda-lo a encontrá-las.

Coaching é uma relação de assessoramento entre um executivo – com autoridade e responsabilidade gerencial – e um consultor que usa práticas e métodos comportamentais para assessorar seu cliente na conquista de um conjunto de metas que possibilitem incrementar seu desempenho profissional e sua satisfação pessoal, contribuindo para a efetividade da organização, por meio de um acordo formal entre os envolvidos.(ARAUJO,1999, p.48)

## **PROCESSO DE COACHING PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS**

Chiavenato (2002) explica que o *coaching*, desde seus primórdios, assumiu a função de facilitar o processo de mudança para formas de administrar menos severas, uma opção que até o momento era comentada pelos teóricos, no entanto jamais antes exercitada.

O *coaching* caracteriza-se como um processo de interação colaborativa voltado a promoção ao estímulo de aprendizagem; onde o objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender. (BLANCO,2006)

Este processo é feito em forma de sessões que podem ser individuais ou em equipes, onde o *coach* utilizará ferramentas, metodologias, técnicas que estimulem o *coachee* a encontrar os meios pelos quais possa alcançar os objetivos desejados.



Basicamente, as etapas que compõe o processo são: primeiro contato (conhecer), definição dos objetivos do processo, entendimento do contexto organizacional, definição dos objetivos específicos, elaboração do plano de ação, execução do plano de ação e conclusão do processo.

Exercer liderança requer muita disciplina, foco e desejo de aperfeiçoamento constante. O líder tem um papel importantíssimo dentro de qualquer organização, fazer com que pessoas engajem-se, movimentem-se em direção os objetivos organizacionais. O que não é uma tarefa fácil.

A metodologia *coaching* surgiu como uma ferramenta gerencial que pode auxiliar a liderança em seu desenvolvimento e aperfeiçoamento. Pode-se dizer que “este processo estabelece objetivos, monitora e contribui com o processo de mudança gerado pelo autoconhecimento e mensurado através de resultados concretos”. (Zanini, APUD Viel, 2013, p.54)

Conforme Birch (2002), o *coaching* é uma abordagem sistemática de melhoria do *coachee* (cliente) por meio de questionamento e de orientação com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada à uma meta previamente definida.

Algumas perspectivas são imprescindíveis ao *coach*, como aponta Chiavenato (2002):

Saber ouvir e ensinar: escutar com atenção, ouvir com interesse o que o coachee está dizendo. O coach precisa estar aberto para transmitir seus conhecimentos. Orientar pessoas: o coach tem como função orientar pessoas, analisando as situações que possam interferir na coordenação de projetos, e atualizando o plano de ação sempre que necessário. Desenvolver o potencial de cada indivíduo: motivar as pessoas para o autodesenvolvimento constante, sendo função de o *coach* direcionar o *coachee* a realização de atividades que lhe proporcionem satisfação e que lhe façam atingir os objetivos propostos. Compartilhar responsabilidades: o comprometimento em relação a execução dos objetivos precisa ser compartilhada entre o *coach* e o *coachee*, sendo importantíssimo definir claramente o que é possível realizar. Saber reter talentos: um



dos maiores desafios das empresas e desenvolver seu capital humano e intelectual, proporcionando um ambiente para sua constante evolução. O *coach* pode auxiliar as pessoas na aquisição de novos conhecimentos, no desenvolvimento de habilidades.

As habilidades de um líder são imprescindíveis para o desempenho e a produtividade de seus liderados.

O *coaching* cria um relacionamento entre o *coach* e o *coachee* que irá impulsionar ao *coachee* a desenvolver novas competências e estimular suas potencialidades.

O *coach* irá orientar, guiar, aconselhar, estimular o *coachee* a aumentar seus conhecimentos, corrigir condutas negativas, melhorar o que já sabe, adquirir novos conhecimentos. Todos estes esforços farão que seu desempenho deslanche e seja notório aos demais.

Um processo contínuo e planejado, orientado para a ação e existe um relacionamento de parceria e de influência mútua (cliente e *coach*), que transforma as atividades do cliente em situações de aprendizagem, com a finalidade de melhorar a sua auto eficácia, o seu desempenho, a sua empregabilidade, o desenvolvimento das suas potencialidades e da sua confiança, a sua realização pessoal e o seu valor para a organização.  
(REGO, 2007, p.64)

Os benefícios do processo de são imensuráveis, pois agrega valor à pessoa que passa pelo processo, à organização a qual faz parte, à família e aos relacionamentos como um todo.

Para Whitmore (2012), o *coaching* pode ser utilizado no trabalho em várias oportunidades, como: motivação de funcionários; delegação e desempenho de tarefas; solução de problemas; resolução de problemas de relacionamento; formação de equipe; apreciações e avaliações; desenvolvimento pessoal e trabalhos em equipe.



Trata-se de um aprimoramento pessoal, considerando que o líder aprende a fazer uma autoliderança. A organização se favorece com o *coaching*, pois proporciona transformações através do alinhamento individual e coletivo com foco nos resultados esperados.

A aprendizagem proporcionada no processo de *coaching* provoca uma reação em cadeia, transferindo habilidades e conhecimento a todos os níveis organizacionais.

O *coaching* pode ser aplicado em diversos contextos, à depender da necessidade, como: melhorar a performance (foco no cargo e nas necessidades atuais); habilidades e competências (foco no projeto atual); desenvolvimento (fortalecer competências para ocupação de cargos futuros).

“A liderança é a capacidade mais carente, hoje, nos grandes executivos das empresas brasileiras”. (DINIZ, 2005, p.15)

O sucesso na atividade de uma liderança envolve alguns aspectos, como confiança, influência e persuasão. Collins (2002), afirma que a confiança pode ser considerada um fator essencial da liderança. Pode-se afirmar que é praticamente impossível liderar pessoas que não confiam no seu líder. A confiança e a credibilidade fazem-se necessárias para que o líder possa ter acesso ao conhecimento e a cooperação da equipe.

## METODOLOGIA

A princípio, o método adotado no estudo foi conhecer e abordar alguns temas que permeiam e sustentam a importância da pesquisa. O mesmo foi realizado com base em livros, monografias, artigos e sites de publicações eletrônicas.

Para a realização do presente estudo, decidiu-se utilizar a pesquisa bibliográfica, por ser a mais indicada considerando o que se deseja analisar.

Para Severino (2007) a pesquisa bibliográfica pode ser definida:



[...] aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, atc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes de temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes nos textos (SEVERINO, 2007, p.122)

Arantes, define como:

[...] ela constitui o ato de ler, selecionar, fichar, organizar e arquivar tópicos de interesse para a pesquisa em pauta, e base para as demais pesquisas, e pode-se dizer, é uma constante na vida de quem se propõe a estudar. (ARANTES apud FACHIN, 2003, p.125)

Com base nos procedimentos adotados, classifica-se a pesquisa como sendo do tipo exploratória, com a finalidade de conhecer um pouco mais sobre o tema abordado. Para Gil (2008, p.48): “a pesquisa do tipo exploratória proporciona maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O assunto desenvolvimento pessoal dentro do contexto empresarial é um tema que faz parte deste artigo, mostrando que há uma preocupação com o aperfeiçoamento e crescimento pessoal dos colaboradores, mais precisamente dos que ocupam posições de liderança, que resulta em ganhos organizacionais. Assim, como quando a organização tem o cuidado e interesse de aprimorar a liderança, a empresa tende a se beneficiar com aumento do engajamento, crescimento e desenvolvimento dos líderes e liderados.

O processo de desenvolvimento pessoal é importantíssimo para que os líderes e liderados possam alcançar excelência profissional, contribuindo para o sucesso das organizações em que atua.



Com base nos estudos realizados, pode-se constatar que o *coaching* não é apenas mais um modelo de gestão que surgiu como modismo, pelo contrário, percebe-se que a metodologia mostra-se uma excelente auxiliadora no processo de desenvolvimento e aprimoramento de pessoas que atuam como líderes dentro das organizações.

Recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas em relação ao tema, pois a metodologia *coaching* tem muito a contribuir para o crescimento de qualidade de lideranças.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Ane. **Coach: um parceiro para o sucesso.** São Paulo: Gente, 1999.

ASANOME, Cleusa Rocha. **Liderança sem seguidores: um novo paradigma.** 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BAX, John; NEGRUTIU, Magdalena; CALOTĂ, Traian-Ovidiu. **Coaching: A Philosophy, Concept, Tool and Skill.** Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology. s.l., s.v., s.n., p.1-9, dec. 2011.

BENNIS, W. **A essência da liderança.** 11 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004

BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido.** 1<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 1994

COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer.** 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002

DINIZ, A. **Líder do Futuro: A transformação em Líder Coach.** São Paulo: ADTB, 2005.

FACHIN, Odilia. Fundamentos da metodologia. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2003

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.



GOLDSMITH, Marshall, LYONS, Laurence e FREAS, Alissa. **Coaching: O exercício da Liderança.** 9 ed. São Paulo: Campus, 2003

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional.** E.P.U. 1986.

HUNTER, J.C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JORDÃO, Sonia Dias. **A arte de liderar: vivenciando mudanças no mundo globalizado.** Belo Horizonte: Tecer Liderança, 2004.

PORCHÉ, Germaine, NIEDERER, Jed. **Coaching o apoio que faz as pessoas brilharem.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REGO, A. et al. **Coaching para executivos.** 2 ed. São Paulo: Escolar, 2007.

SEVERINO, A. J. **Teoria e prática científica.** In: \_\_\_\_\_. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2008.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira, 2002.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership,** Nova York: MacMillan, 2004.

WHITMORE, J. **Coaching: Para aprimorar o desempenho.** São Paulo: Clio, 2012.

VIEL, Fernando et al. **Programados para vencer com Coaching.** Goiania: Kelps, 2013

Enviado: Dezembro, 2018.

Aprovado: Maio, 2019.