



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**DÉBORA DE OLIVEIRA LIMA**

**O LÍDER *COACH*: NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS LÍDERES**

**Assis/SP  
2019**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**DÉBORA DE OLIVEIRA LIMA**

**O LÍDER *COACH*: NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS LÍDERES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientanda: Débora de Oliveira Lima  
Orientadora: Danielle Cristina Ferrarezi Barboza**

**Assis/SP  
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA

LIMA, Débora de Oliveira.

**O Líder Coach: no desenvolvimento de novos líderes** / Débora de Oliveira Lima.  
Fundação Educacional do Município de Assis –FEMA – Assis, 2019.

32 p.

1. Liderança. 2. *Coaching*. 3 Mentor

CDD: 658  
Biblioteca da FEMA

# O LÍDER *COACH*: NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS LÍDERES

DÉBORA DE OLIVEIRA LIMA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientadora:** Me. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Examinadora:** Me. Tania Regina de Oliveira Machado

Assis/SP  
2019

## **DEDICATÓRIA**

A minha mãe, Diná, que sempre esteve ao meu lado. Aos meus irmãos, Mateus e Sara, que sempre me apoiaram nas minhas decisões que é a razão pela qual busco o meu crescimento.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que é o ser supremo que me faz ter fé para seguir a longa caminhada da vida.

À minha família, que é meu alicerce de vida e sem eles eu nada seria.

À minha professora e orientadora Danielle Cristina Ferrarezi, por dedicar parte de seu tempo na elaboração deste trabalho.

Enfim, a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa.

“Ao olhar para os próximos séculos, os líderes serão aqueles que capacitam os outros”.

(Bill Gates)

## RESUMO

O trabalho trata do tema liderança e a importância do líder *Coach* dentro de uma organização. Liderança é um assunto muito discutido, mas ainda há muito a ser compreendido. Todas as organizações têm potencial para o crescimento e o sucesso depende de uma boa liderança. Liderança, portanto, é a capacidade de influenciar as pessoas através de seu conhecimento. O estudo surgiu devido à preocupação de não ter pessoas qualificadas para assumir o papel de um líder. Para tanto, foi realizado um questionário sobre como estão se comportando os líderes dentro das organizações, 91 pessoas participaram por meio das redes sociais, e-mails entre outros, em um período de 10 dias. Os principais resultados obtidos foram que os participantes consideram que seus líderes são *coachees*. Conclui-se que as organizações estão preparadas para desenvolver líderes cada vez mais capacitados, pois está sendo aplicadas as ferramentas utilizadas através do *coachee* para gerenciar suas equipes, juntamente com a área de Recursos Humanos da empresa que prepara seus líderes a entender que todos os funcionários devem ter chances iguais de desenvolvimento e crescimento.

**Palavras-chave:** Liderança, *Coaching*; Mentor



## **ABSTRACT**

The work deals with the topic of leadership and the importance of the leader Coach within an organization. Leadership is a much-discussed subject, but there is still much to be understood. All organizations have the potential for growth and success depends on good leadership. Leadership, therefore, is the ability to influence people through their knowledge. The study came about because of the concern of not having people qualified to take on the role of a leader. For this, a questionnaire was conducted on how leaders are behaving within organizations, 91 people participated through social networks, e-mails among others, in a period of 10 days. The main results obtained were that the participants considered their leaders to be coachees. It was concluded that organizations are prepared to develop increasingly capable leaders, as the tools used through the coachee are being applied to manage their teams, along with the area Human Resources company that prepares its leaders to understand that all employees must have equal chances of development and growth.

**Keywords:** Leadership; Coaching; Mentoring

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 LIDERANÇA CONCEITOS E TEORIAS .....</b>	<b>12</b>
2.1 TEORIAS DE LIDERANÇA .....	13
2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA .....	14
<b>3 COACHING .....</b>	<b>16</b>
<b>4 LIDERANÇA COACH .....</b>	<b>18</b>
<b>5 MATERIAIS E MÉTODOS.....</b>	<b>21</b>
5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	21
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>26</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>27</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema muito discutido na atualidade. Sabe-se de sua importância no contexto organizacional e o quanto é difícil haver pessoas capacitadas para assumir as funções de cargos gerenciais. Um dos desafios parece ser a formação desses líderes na rotina do trabalho, ter orientações e treinamentos daqueles que já são líderes. Diante desse contexto aparece à figura do líder *coach*, um líder com capacidade de desenvolver outros líderes.

Liderar é executar tarefas enquanto se constroem relacionamentos; é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem visando a atingir seus objetivos. O líder *coach* contribui para a formação de novos líderes, utilizando ferramentas aplicadas através do *coaching*, pensando não somente como líder em si, mas acreditando no potencial de sua equipe. O *coaching* é aplicado em pessoas que desejam sair de uma zona de conforto para adquirir um novo espaço dentro da organização, tanto em sua vida profissional, quanto pessoal.

É responsável por aplicar ferramentas para que o *coachee* (liderado) se desenvolva em suas tarefas do dia a dia, contribuindo para o bem da sua equipe, é o profissional que conduz sua gestão por meio de exemplo, pois o comportamento do líder é o reflexo de suas ações, servindo de motivação para a sua equipe.

Muitos líderes assumiram essa função por serem os mais experientes no cargo desempenhado, geralmente, em atividades operacionais e técnicas, de tomadas de decisões que sem envolvimento interpessoal. Na execução das tarefas do cargo de liderança, esses líderes acabam não conseguindo os resultados esperados, porque sabem muito sobre a operação das tarefas, mas muito pouco sobre como fazer os colaboradores executá-las. Assim, as organizações se encontram com bons executores e maus gestores, necessitando de investir em treinamentos para desenvolver essas habilidades.

Porém, apenas investir no desenvolvimento daqueles que já estão na função pode não ser suficiente para evitar esse mesmo problema de despreparo no futuro. Assim, surge a seguinte questão: como as organizações estão capacitando suas lideranças e formando seus futuros líderes?

Acredita-se que muitas organizações ainda não realizam um processo de desenvolvimento de suas lideranças, um processo que desenvolva habilidades comportamentais como a capacidade de orientação e multiplicação de conhecimento, continuam focadas em desenvolver habilidade técnicas e quando precisam substituir um líder, a pessoa que assume o cargo acaba focando nas mesmas habilidades ao lidar com seus liderados. Percebe-se assim, que as organizações precisam não apenas formar líderes, mas também desenvolver líderes capazes de gerar outros líderes. Promover uma liderança que consiga multiplicar sua capacidade de liderar, um líder que seja desenvolvedor de novos líderes.

Espera-se que os líderes aperfeiçoados através do processo de *coaching*, sejam líderes diferenciados, pois não priorizam apenas os resultados, mas também a qualidade nas relações interpessoais. O líder *coach* é responsável por transmitir autoconfiança ao delegar as tarefas, monitorar e não fiscalizar o desempenho dos colaboradores, ouvir e dar *feedback* com empatia, compartilhar suas experiências e conhecimentos sabendo que seus liderados construirão suas próprias experiências e conhecimentos, respeitar as opiniões divergentes, e com isso, inspirar e motivar seus liderados no alcance das metas.

O objetivo deste trabalho foi compreender como as organizações estão desenvolvendo seus líderes para serem coaches de seus liderados; com os específicos de entender a formação dos líderes através do processo de coaching e identificar as competências de um líder coach.

O tema se justifica, pois, a liderança é um tema muito discutido na atualidade, um dos desafios parece ser a formação desses líderes na rotina do trabalho, diante desse contexto aparece a figura do líder coach.

## 2 LIDERANÇA CONCEITOS E TEORIAS

Liderança é praticada por pessoas que tem uma facilidade em direcionar uma equipe, geralmente, sendo ouvinte, prestativo e que valoriza o desempenho dos colaboradores. Hoje, pode-se observar que ainda existem muitas pessoas em cargos de liderança, que não conseguem liderar suas equipes, e acabam desmotivando as pessoas ao invés de motivá-las, não são exemplos, para que a sua equipe alcance os resultados desejados e não dão oportunidade de crescimento profissional.

Segundo Hunter (2014), fala de uma história sobre a essência da Liderança, onde buscar relatar o desempenho de líderes desde um treinador até o ao cargo de líder executivo. Buscando traçar metas e alcançar resultados esperados os líderes se juntam e forma uma equipe onde ocorre encontros diários para obterem auxílio de um grande monge da História. O monge defende que a base da liderança não é o poder, e sim a autoridade conquistada com amor, dedicação e sacrificio são virtudes indispensáveis a um grande líder, liderar é estar disposto a servir. Liderança é executar tarefas enquanto se constroem relacionamento, é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem visando atingir seus objetivos como sendo para o bem comum.

Liderança é a capacidade de coordenar um grupo de pessoas, fazendo com que a sua equipe gere resultados positivos dentro de uma organização. O líder deve entender sobre gestão de pessoas, para que possa relacionar com os demais liderados, executando um papel importantíssimo, onde busca transferir suas habilidades e conhecimentos que podem auxiliar a sua equipe. (MARQUES,2016) Segundo, Marques (2016, p. 80):

A partir do momento em que o homem viu a necessidade de viver em grupo começou-se a observar alguns indícios de liderança. Era preciso organizar os membros das sociedades para que cada um desempenhasse suas funções de forma a beneficiar todas as pessoas envolvidas no processo. Assim como ocorre atualmente, viu-se a importância de se pensar no todo e de acompanhar as mudanças que aconteciam cada vez mais rápido.

Liderança, portanto, é a capacidade de influenciar as pessoas através de seu conhecimento, utilizando a interação dentro do grupo. Um bom líder nunca pode parar de aprender, pois tem que estar atualizado para liderar e auxiliar pessoas com o seu potencial a tornarem líderes de sucesso. Liderar não é uma tarefa fácil, por isso a várias ferramentas que auxiliam os desenvolvimentos de líderes.

## 2.1 TEORIAS DE LIDERANÇA

Existe três tipos de liderança, as mais utilizadas entre as organizações são:

A Teoria dos Traços defende que o indivíduo nasce com o dom de liderança, acreditando que já possui todas as qualificações que uma empresa deseja. Sabendo que um líder deve possuir uma personalidade diferenciada das outras pessoas, analisando o comportamento perante outros líderes, destacando-se como o mais inteligente e tendo melhor desempenho na forma de se interagir com as pessoas, possuindo assim os traços de liderança. Algumas pessoas não concordam com essa afirmação da teoria de traços, sobre as pessoas já nascerem com o dom para liderar, pois um bom líder deve se aperfeiçoar para alcançar o grande desejo de chegar na liderança, estudando e buscando novas técnicas (MARQUES, 2019). Como defendia Galton (1869) “a liderança é uma exclusividade de um número reduzido de indivíduos, mérito de poucos e reflexo de traços imutáveis que não podem ser desenvolvidos”.

Teoria Comportamental traz a importância de estudar o comportamento de um indivíduo, buscando conhecer as necessidades de cada pessoa. Tornando -se um bom líder aquele que consegue executar as suas metas, e atingir seus objetivos. Buscando de forma clara seu alto conhecimento para aprimorar seus comportamentos perante seus liderados. Sabendo que o comportamento de cada indivíduo influencia em seu modo de pensar e agir, desde então surge a teoria comportamental que busca conhecer mais de seus líderes, podendo estabelecer que ter um bom comportamento é saber tomar suas próprias decisões, podem ser colaboradores mais produtivos, proativos, eficazes, que são capazes de darem o melhor de si (BORGES, 2018).

Teoria Situacional afirma que o melhor estilo de líder é aquele que consegue se adaptar as mudanças e situações dentro de uma organização, onde o bom líder deve estar preparado para tomadas de decisões que são realizadas em momentos inesperado ,um bom líder é

aquele que aceita mudanças e faz delas uma meta a ser realizada. O líder tem o papel importante nessa teoria pois deve aceitar e buscar novas sugestões que podem de alguma maneira ajudar no seu trabalho. Um bom líder situacional sabe ouvir seus comandados, identificando os focos de conflito, entendendo o motivo das queixas e estudando a viabilidade das alternativas propostas por quem conhece bem o dia a dia da empresa, segundo (BUILDER, 2017).

Pode-se afirmar que as três teorias apresentadas são de grande importância para o estudo da liderança e as mais citadas pelos autores pesquisados para este trabalho. Cada uma buscou a compreensão do tema e trouxe respostas para o seu momento histórico e, muitas outras teorias surgiram e ainda surgirão para explicar a liderança dentro dos novos contextos históricos.

## 2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Um gestor pode escolher um estilo de liderança conforme o desempenho de cada indivíduo, o foco principal da liderança situacional está na maturidade do liderado em relação a uma determinada situação, o gestor eficaz tanto manda cumprir ordens como sugere a realização de tarefas. (SEBRAE NACIONAL, 2019).

Ainda conforme (SEBRAE NACIONAL, 2019). Liderança Autocrática é o estilo de líder autoritário, foco dessa liderança é no próprio líder. Na liderança autocrática o líder centraliza totalmente a autoridade e decisões, os liderados não tem nenhuma liberdade de escolha, é um líder bem complicado de trabalhar, precisa ser estudado pela organização pois a produtividade de sua equipe, só terá resultado se o líder saber ouvir, delegar as tarefas com responsabilidade, receber opiniões sobre seu desempenho e cativar a equipe pelo exemplo de ser um bom líder. Este estilo de liderança desmotiva a equipe, diminui a produtividade e não é aceito pelas organizações.

Liderança liberal é o estilo de líder que deixa a sua equipe trabalhar sem orientação e delegação de tarefas, pois ele acredita que os liderados são capazes de realizar atividades propostas sem auxílio de um líder, tanto na divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo, absoluta falta de participação do líder. Esse estilo de liderança só tem resultado positivo se a equipe realmente estiver disposta a

trabalhar sem orientação, no caso uma equipe que só tem liderados experientes (METIDIARI, 2011)

Segundo Silva (2016) Liderança Democrática é o estilo de líder que consegue cativar a sua equipe, conseguindo aumentar a produtividade entre eles, consegue delegar muito bem as tarefas e metas que os liderados precisam alcançar. Segue como o orientador da equipe, auxiliando no desenvolvimento de cada colaborador, é bem participativo e ouvinte. Este estilo de liderança é bem procurado pelas organizações, o líder democrático é o exemplo de liderança, onde os liderados não se sentam mandados e sim orientados para uma determinada tarefa a ser realizada. Segundo Galetti (2011, p. 99):

Quando um líder consegue atrair as pessoas para seu sonho e as mostram o que elas têm a oferecer é importante para o desenvolvimento do grupo, ele cria o poder de potencializar essas vidas. Ele consegue entrar no coração de seus liderados e extrair o melhor que há em cada um deles.

Identifica-se que o melhor estilo de liderança é o democrático, pois é o líder que consegue fazer com que sua equipe alcance todas as metas e tarefas proposta pelo exemplo de liderança, tornando um líder que se envolve com a equipe, por ter uma ótima comunicação, verdadeiramente um líder de auto performasse.



### 3 COACHING

Coaching é um processo de desenvolvimento aplicado através de ferramentas que contribui para o crescimento profissional. Com ajuda da área de recursos humanos, um profissional tem a oportunidade de participar de sessões do *coaching* e sair de sua zona de conforto, para que assim consiga ser um profissional que contribui para o desenvolvimento dos demais. Segundo Marques (2016, p.23):

*Coaching* é o processo com início , meio e fim, definido em comum acordo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (liderado) , no qual o *coach* apoia o liderado na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazo, através da identificação e desenvolvimento de competências, como também do reconhecimento e superação de adversidades.

Hoje, as empresas estão buscando profissionais que sabem atuar utilizando as ferramentas do *coaching*. O *coach* tem se apresentado um facilitador para quem busca sair da zona de conforto e alcançar a alto performasse. A importância do *coaching* dentro de uma organização é auxiliar e incentivas liderados a alcançarem seus melhores resultados, desenvolvendo mais habilidades em suas tarefas. O *coach* orienta e treina o desempenho de cada um, se tornando um líder que saiba ouvir e aceitar mudanças que surgem durante o dia a dia. Segundo Sina (2011, p. 95):

Com a evolução dos processos de gestão empresarial, no final dos anos 90, começou-se a valorizar a figura Líder, em detrimento a do tradicional chefe. Hoje, essa característica não é mais tida como um diferencial, mas sim como algo necessário para o sucesso de um bom profissional nessa posição e a nova tendência em gestão é a prática do *Coaching*.

O papel do *Leader Coach* é, principalmente o de estimular as pessoas a obterem melhores resultados durante os processos que levam ao desenvolvimento de suas competências pessoais e profissionais.

Assim o *coaching* é a definição de resultados, pois os *coachee* encontra-se realizado, tornando capazes de motivar e influenciar as demais pessoas, aumentando suas habilidades e proporcionando satisfação. O resultado alcançado através do *Coaching* é de grande importância pois o profissional se sente motivado e capaz de passar todas as dificuldades que surgirem.

## 4 LIDERANÇA COACH

A liderança coach nada mais é que o profissional que consegue através das ferramentas que são aplicadas no coaching, multiplicar o conhecimento para os demais liderados que deseja chegar no cargo de liderança, sendo assim o líder coach tem um papel importante pois ele auxilia no desenvolvimento de novos líderes. Conforme Cruz (2011, p. 91):

O papel do Líder *Coach* é, principalmente, o de estimular as pessoas a obterem melhores resultados durante os processos que levam ao desenvolvimento de suas competências pessoais e profissionais. Por meio de análises individuais e atividades especialmente planejadas é possível criar ambientes que permitem o autodesenvolvimento, a automotivação, auto liderança, a criação de planos de ação e, dessa maneira, as possibilidades de crescimento. O grande diferencial de um líder que tem uma atuação como Líder *Coach* é a sua capacidade de mobilizar e engajar pessoas a alcançarem melhores resultados por elas mesmo.

Ainda segundo o autor, existe dois grandes focos de trabalho para o Líder *Coach*: nos resultados e nas pessoas. Como em outros aspectos de nossa vida, é importante mantermos o equilíbrio para obtermos sucesso. Quando se persegue apenas os resultados, corremos o risco de deixarmos nossa equipe desmotivada e sem atenção que devem receber. No caso contrário, quando trabalhamos apenas para o bem-estar de nossos companheiros de trabalho podemos deixar de atingir nossas metas. Por isso o Líder *Coach* deve estar atento aos resultados e ao modo de como eles sendo conquistados. Segundo Loiola (2012, p. 219):

*Coaching* é uma metodologia que potencializa pessoas em busca de melhores resultados, seja em sua vida pessoal ou profissional. Hoje vem destacando -se como uma das mais completas soluções para o desenvolvimento de líderes. Em um mundo que a pressão aumentou e a necessidade de desenvolver grandes líderes cresceu. O tempo disponível, para que os executivos façam isso, diminuiu. O *Coaching* pode ajudar líderes como alto potencial a se tornarem grandes líderes.

De acordo com o autor, o líder tem que orientar seu liderado no desenvolvimento do seu desempenho, usando metas claras para alcançar objetivos mensuráveis. “A habilidade de influenciar e inspirar pessoas, servindo-as com amor, caráter e integridade, para que vivam com equilíbrio e trabalhem com entusiasmo em direção a objetivos e resultados, priorizando formação de novos líderes e a construção de um futuro melhor”.

A literatura é vasta sobre o tema liderança, mas, a liderança *coach* é pouco discutida. Sabe-se que as empresas estão preocupadas em preparar seus líderes para realizar uma boa gestão das pessoas, porém, prepará-los para formar outros líderes, parece não acontecer com frequência. Toda organização deve fazer um acompanhamento para analisar de forma correta como melhorar no desempenho e formação de novos líderes.

Marques (2014) defende que para que se desenvolva uma liderança eficiente é preciso que os gestores busquem o sucesso profissional, e isso é uma tarefa a longo prazo. A gestão das pessoas eficaz e assertiva, exige muitas habilidades específicas, como: autoconhecimento, controle emocional, visão estratégica, autoconfiança, conhecimentos técnicos entre outras. A liderança do líder *coach* é realizada por meio das técnicas de *coaching*, levando em consideração as competências de cada líder.

Conforme Gallwey e Whitmore (2011, p 19) “*coaching* é uma relação de parceria que revela/liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. É ajudá-las a aprender ao invés de ensinar algo a elas”. A função do *coaching* é surpreender os *coachees* com o que existe de melhor e proporcionar resultados significativos para sua vida pessoal e profissional, desenvolvendo habilidades para o aumento de sua carreira. Um bom líder precisa de técnicas para que sua equipe gere resultados positivos, hoje pode-se ter benefícios com o auxílio do líder *coach* que vem transformando muitas organizações, transformando líderes de auto performance. Gallwey (2013, p. 182) aborda que o:

*Coaching* é uma arte que deve ser aprendida principalmente pela experiência. Na abordagem do Inner Game, *Coaching* pode ser definido como a facilitação da mobilidade. É a arte de criar um ambiente, através de conversa e de um modo de ser, o que facilita o processo pelo qual uma pessoa pode se mover em direção aos objetivos desejados de maneira completa.

Existem vários tipos de líderes no meio empresarial, alguns são exigentes, aqueles que exigem que os colaboradores sejam atentos aos detalhes, são altamente críticos e

perfeccionistas, podendo afetar negativamente a todos; tem o tipo liberal, que é aquele líder que aceita a diversidade, não interfere muito nas decisões da equipe, até prejudicando os resultados, pois não realiza orientações e supervisões; e tem o líder autocrático, que é aquele que não permite a participação da equipe para nada, tudo parte do seu próprio pensamento e da sua opinião sobre se deve fazer o trabalho, não dá valor as habilidades dos seus colaboradores e nem percebe que estes possuem potenciais, limitando muitas vezes a produtividade da equipe; entre outros estilos (MARQUE, 2014).

O estilo líder *coach* já é aquele que desenvolve sua gestão usando o seu próprio exemplo, acreditando que suas ações vão influenciar o comportamento dos seus liderados. É uma pessoa que inspira motivação na maneira como realiza suas funções, pois está sempre atento as demandas da empresa, sociais e pessoais, principalmente no que diz respeito as pessoas com quem trabalha. É um líder que planeja, se antecipa, estimula a reflexão dos seus colaboradores sobre as situações vivenciadas, auxiliando nos momentos de pressão e nos desafios que irão enfrentar (MARQUE, 2014). Uma liderança muito mais adequada para a realidade do século XXI.

Pode-se observar que o ter líderes *coach* traz grandes transformações para todas as organizações, pois os futuros gestores terão além de um desenvolvimento pessoal mais aprimorado, terão a bagagem daqueles que vivenciaram na prática a função que eles ocuparão. O líder *coach* acompanha, orienta, direciona, educa de uma forma mais apropriada, como um treinador faz com seus jogadores.

## 5 MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo realizou uma pesquisa qualitativa e quantitativa de objetivos descritivo. Os resultados obtidos foram descritos em porcentagem média de frequência de resposta. Para tanto, o instrumento de coleta de dados foi uma escala de cinco níveis de concordância do “discordo totalmente” ao “concordo totalmente” com afirmações de comportamentos que encontramos em um líder *coach*.

A aplicação das escalas foi feita individualmente por meio das redes sociais da pesquisadora e sua orientadora, utilizando a plataforma de pesquisa online *Formulários Google*<sup>1</sup>. Ao receber a o convite da pesquisa com o link de acesso, o participante recebia as instruções e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, podendo escolher entre aceitar os termos e continua respondendo, ou desistir.

91 pessoas participaram da pesquisa, sendo 48,4% do sexo feminino e 51,6% do sexo masculino, 34,1% na faixa etária de 18 a 25 anos, 33% na faixa etária de 26 a 35 anos, 19,8% na faixa etária de 36 a 45 anos, 12,10 % na faixa etária de 46 a 55 anos, e 1% na faixa etária de 56 a 65 anos.

### 5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da escala foram analisados considerando que o total de respostas “concordo totalmente” e “concordo parcialmente” indicam que os participantes percebem que suas lideranças utilizam do estilo Líder *Coach*.

---

<sup>1</sup> <https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
Sou ouvido(a) pelo(a) meu(minha) líder.	10,99%	15,38%	9,89%	38,46%	25,27%
Recebo a atenção e o interesse do(a) líder a continuidade do diálogo.	12,09%	15,38%	8,79%	38,46%	25,27%
Recebo orientação e aconselhamento do(a) líder na continuidade do diálogo.	13,19%	10,99%	12,09%	32,97%	30,77%
Utilizo a comunicação verbal e mantenho a atenção à comunicação não verbal no diálogo com o meu (minha) líder.	5,49%	14,29%	7,69%	36,26%	36,26%
Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com meu (minha) líder.	5,49%	8,79%	6,59%	31,87%	47,25%
Recebo orientações de meu (minha) líder e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas por mim, conforme minhas necessidades.	9,89%	14,29%	10,99%	34,07%	30,77%
Recebo esclarecimento do (a) meu (minha) líder, quando tenho dúvidas em minhas tarefas.	7,69%	14,29%	9,89%	28,57%	39,56%
Sou reconhecido (a) e valorizado (a) pelo (a) líder, pelo que faço ou pela forma como me comporto.	17,58%	10,99%	14,29%	30,77%	26,37%
Sou orientado (a) a seguir um novo caminho quando não correspondo ao desempenho esperado.	14,29%	16,48%	19,78%	28,57%	20,88%
Sou acompanhado (a) periodicamente no meu desempenho.	15,38%	13,19%	19,78%	30,77%	20,88%
Recebo e pratico o feedback com o (a) líder.	15,38%	19,78%	15,38%	25,27%	24,18%
Sou influenciado (a) por meu (minha) líder, ampliando minhas competências na busca de resultados eficazes.	15,38%	19,78%	8,79%	30,77%	25,27%

**Tabela 1** – Frequência de respostas sobre a concordância do comportamento da liderança.

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
O (a) meu (minha) líder compartilha as decisões comigo.	18,68%	21,98%	7,69%	31,87%	19,78%
Recebo orientações do (a) meu (minha) líder para exercer as atividades e percebo compartilhamento de responsabilidades.	13,19%	18,68%	16,48%	31,87%	19,78%
O (a) meu (minha) líder contribui para meu desenvolvimento.	16,48%	14,29%	7,69%	29,67%	31,87%
O (a) meu (minha) líder fica à disposição para me auxiliar quando estou enfrentando alguma dificuldade profissional.	13,19%	14,29%	13,19%	32,97%	26,37%
O (a) meu (minha) líder valoriza minha opinião para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional.	16,48%	15,38%	8,79%	32,97%	26,37%
O (a) meu (minha) líder define comigo as metas a serem atingidas.	16,48%	13,19%	10,99%	37,36%	21,98%
O (a) meu (minha) líder acompanha periodicamente os resultados apresentados por mim.	12,09%	10,99%	14,29%	36,26%	26,37%
Sei o prazo previsto para que as metas sejam alcançadas por mim.	10,99%	13,19%	5,49%	26,37%	43,96%
<b>total</b>	<b>13,02%</b>	<b>14,78%</b>	<b>11,43%</b>	<b>32,31%</b>	<b>28,46%</b>

**Tabela 2** - Frequência de respostas sobre a concordância do comportamento da liderança (continuação tabela 1).

As tabelas 1 e 2 mostram que as maiores porcentagens de respostas se encontram nos itens “concordo parcialmente” com média de 32,31% e “concordo totalmente” com média de 28,46%, ficando evidente, portanto, que os participantes consideram que seus líderes possuem comportamentos de líderes *coachs*.

O item que apresentou os maiores percentuais de discordância (18,68% em “discordo totalmente” e 21,98% em “discordo parcialmente”), foi sobre o líder compartilhar suas decisões com os seus liderados, mostrando que ainda existe centralização de poder em muitas organizações.



Sobre os liderados contribuírem para a comunicação ser eficaz nas relações de trabalho com os líderes, obteve-se o maior percentual de concordância, sendo 31,87% em “concordo parcialmente” e 47,25% em “concordo totalmente”.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve a finalidade de identificar a definição de liderança e a importância do Líder *Coach* dentro de uma organização. Através do estudo pode-se observar que as ferramentas desenvolvidas através do *Coaching*, tem por finalidade auxiliar o desenvolvimento dos liderados, que os resultados são alcançados por meio da construção de uma relação democrática, de ouvir e respeitar as diferenças.

O Líder *Coach* tem como principal foco o desenvolvimento de novos líderes, fazendo uma gestão diferente do que é praticada dentro das organizações por outras lideranças, que o papel desse líder é o de fazer com que os liderados estejam preparados para assumir uma futura liderança, trazendo capacitação entre a equipe.

Analisando as teorias e estilos de liderança pode-se perceber que para cada estilo há um método a ser aplicado, mais que o importante é saber identificar os traços, comportamentos e situações que o líder possui e encontra.

Por meio da aplicação do questionário foi possível compreender que apesar de não ser evidente a existência de programas de desenvolvimento de líderes *coachs* nas organizações dos participantes, os líderes destas são percebidos como tais, pois os resultados trouxeram altos índices de concordância nas afirmações de comportamentos de um líder coach.

O desenvolvimento deste trabalho mostrou a importância de preparar os líderes para serem “treinadores” de líderes; que não basta ser um grande profissional, sem ser um grande ser humano, que acredita no potencial de cada liderado, que sabe ouvir, corrigir quando for preciso, mas, acima de tudo ser parceiro. Vive-se em um mundo no qual todos querem chegar no nível mais alto, mas, sabe-se que para isso, precisa estar capacitado e o líder *coach* traz exatamente esta ideologia.

## REFERÊNCIAS

Estilo de liderança: Disponível em :<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/lideranca/lider-democratico-veja-os-beneficios-desse-perfil/>

FRANÇA, SULIVAN. *LEADER COACH: Um guia prático para gestão de pessoas*. SP: Editora França,2011.

GALLWEY e WHITMORE. *Jornal.editoraleader.com.br/coaching* (2011, p 19)

Liderança Situacional Disponível em:<https://www.projectbuilder.com.br/blog/lideranca-situacional-o-que-e-e-quais-sao-seus-principais-beneficios/>

MARQUES, J. R. Teoria dos Traços da Liderança: saiba o que é. [www.ibccoaching.com.br](http://www.ibccoaching.com.br), 08 maio 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/teoria-dos-tracos-lideranca/>>. Acesso em: 10 jul 2019.

Teoria Comportamental Disponível em:<https://blog.luz.vc/o-que-e/teoria-comportamental-o-que-e-e-como-aplicar/>

Portal SEBRAE disponível em : <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### O Líder Coach: no desenvolvimento de novos líderes.

Prezado(a), o(a) sr(a)., sou estudante do Curso de Administração da Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, e estou lhe convidando(a) a participar da pesquisa do meu Trabalho de Conclusão de Curso que tem como objetivo compreender se as lideranças estão preparadas para desenvolverem novos líderes.

Ao responder a escala a seguir, o(a) sr(a). consentirá que as informações registradas sejam utilizadas na divulgação dos resultados do meu trabalho, considerando o anonimato de suas respostas.

Sua participação deve ser de livre e espontânea vontade e não infringe as normas legais e éticas de pesquisa com seres humanos, podendo apenas incomodar quanto a exposição de sua opinião. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução no. 486/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente minha orientadora, Me. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza e eu, teremos conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados dessa pesquisa.

Qualquer dúvida estou a disposição para esclarecimentos.

A escala é composta por afirmações, que o(a) sr(a). irá analisar e escolher o grau de concordância que melhor se aplica com a sua percepção.

Agradeço sua participação!

Débora de Oliveira Lima - (18) 99794-2406

\*Obrigatório



**1. 1. Sou do sexo: \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

**2. 2. Minha idade é da faixa etária de: \***

Marcar apenas uma oval.

- 18 a 25 anos.
- 26 a 35 anos.
- 36 a 45 anos.
- 46 a 55 anos.
- 56 a 65 anos.
- mais de 66 anos.

**3. 3. Trabalho no: \***

Marcar apenas uma oval.

- Primeiro setor, público.
- Segundo setor, privado.
- Terceiro setor, privada mais de caráter público.
- Outro: \_\_\_\_\_

**4. 4. Trabalho como: \***

Marcar apenas uma oval.

- Estagiário.
- Profissional em contrato temporário.
- Profissional em contrato indeterminado.
- Profissional concursado.
- Outro: \_\_\_\_\_

5. 5. Leia as afirmações e escolha na coluna ao lado a opção que melhor condiz com a sua percepção. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Discordo e Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Sou ouvido(a) pelo(a) meu(minha) líder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo a atenção e o interesse do(a) líder a continuidade do diálogo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo orientação e aconselhamento do(a) líder na continuidade do diálogo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizo a comunicação verbal e mantenho a atenção à comunicação não verbal no diálogo com o meu (minha) líder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com meu (minha) líder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo orientações de meu (minha) líder e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas por mim, conforme minhas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo esclarecimento do (a) meu (minha) líder, quando tenho dúvidas em minhas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Discordo e Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Sou reconhecido (a) e valorizado (a) pelo (a) líder, pelo que faço ou pela forma como me comporto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou orientado (a) a seguir um novo caminho quando não correspondo ao desempenho esperado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou acompanhado (a) periodicamente no meu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo e pratico o feedback com o (a) líder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou influenciado (a) por meu (minha) líder, ampliando minhas competências na busca de resultados eficazes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O (a) meu (minha) líder compartilha as decisões comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo orientações do (a) meu (minha) líder para exercer as atividades e percebo compartilhamento de responsabilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O (a) meu (minha) líder contribui para meu desenvolvimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Discordo e Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
O (a) meu (minha) líder fica à disposição para me auxiliar quando estou enfrentando alguma dificuldade profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O (a) meu (minha) líder valoriza minha opinião para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O (a) meu (minha) líder define comigo as metas a serem atingidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O (a) meu (minha) líder acompanha periodicamente os resultados apresentados por mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei o prazo previsto para que as metas sejam alcançadas por mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>