

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CARLOS EDUARDO SILVA AGUIAR

***COACHING* COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA**

São Luís
2019

CARLOS EDUARDO SILVA AGUIAR

COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Me. Carla Emília Amaral Ferreira

São Luís

2019

Aguiar, Carlos Eduardo Silva.

Coaching como ferramenta de desenvolvimento da liderança /
Carlos Eduardo Silva Aguiar. – 2019.
26 f.

Orientadora: Carla Emília Amaral Ferreira.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

1. *Coaching*. 2. Liderança. 3. Líder *Coach*. 4. Gestão de
Pessoas I. Ferreira, Carla Emília Amaral. II. Título.

CARLOS EDUARDO SILVA AGUIAR

COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: / 07 /2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Carla Emília Amaral Ferreira (orientador)

Me. em Educação e Pedagogia Profissional

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Rômulo Martins França

Dr. Em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Sérgio Sampaio Cutrim

Dr. Em Engenharia Naval e Oceania

Universidade Federal do Maranhão

COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Carlos Eduardo Silva Aguiar¹

Carla Emília Amaral Ferreira²

Resumo: Hoje, mais do que em qualquer outra época, a necessidade de investir nos recursos humanos se torna o diferencial das organizações. É urgente que as empresas mudem os seus valores e inovem no sentido de atender não só seu objetivo principal, mas também os propósitos mais humanos, adotando uma visão sistêmica do ser humano, a qual propõe que as pessoas são dotadas de corpo, mente e coração, pilares estes que devem estar em equilíbrio para o sucesso de qualquer empreendimento pessoal ou profissional. Sendo assim, o *coaching* é uma das ferramentas que poderá contribuir no desenvolvimento da liderança nas organizações uma vez que com o aumento da competitividade do mercado e a necessidade de aprendizado contínuo, o líder torna-se importante na condução de uma equipe de alto desempenho. O presente artigo tem como objetivo geral conhecer como as ferramentas de *coaching* podem contribuir no desenvolvimento da liderança nas organizações. Para tanto, utilizou-se de pesquisas exploratória e bibliográfica, com abordagem qualitativa. Os resultados obtidos foram que o *coaching* se mostra eficaz no desenvolvimento de novas competências, habilidades e comportamentos do líder nas organizações, levando-se em conta o aprendizado, a vivência e a captação de *Know-how*.

Palavras-chave: *Coaching*. Liderança. Líder *Coach*. Gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

A capacidade de adaptação e de evolução são requisitos básicos para garantir a sobrevivência do mais apto. Levando-se em conta o ambiente altamente competitivo e volátil, torna-se imprescindível que as organizações perpetuem o comportamento de se adaptar e evoluir para assim sobreviverem.

Para guiar as organizações e seus setores aos objetivos estipulados, faz-se necessário o papel contínuo de líderes capazes de promover o desempenho de equipes e o alcance de metas necessárias para garantir a prosperidade e permanência da empresa.

Dentre as ferramentas utilizadas para a criação e desenvolvimento de líderes se encontra o *coaching*. Esta se destaca por tratar o indivíduo como uma organização, estipulando objetivos e metas, relacionadas a seus valores, sua maneira de pensar, seu estilo de vida e a criação e desenvolvimento de sua carreira.

Em resumo, o indivíduo passa a enxergar o seu crescimento pessoal e profissional junto ao crescimento da organização em que trabalha. E para isso ele tem o auxílio do *coach* (treinador), o qual faz um papel de guia entre o indivíduo comum e o líder que ele deseja ser.

O *Coaching* tem sido utilizado nas empresas como intuito ao aumento da produtividade, planejamento de carreira, desenvolvimento de lideranças, gestão de equipes de alto desempenho, entre outros exemplos. Melo (2015) cita em seu artigo uma pesquisa da Sociedade Brasileira de *Coaching* afirmando que em 2011, 84% das grandes empresas do Brasil aplicaram o *coaching*.

Analisando este panorama, parece ficar claro que para as organizações se destacarem no mercado e enfrentarem a acirrada competição do mundo globalizado, elas terão, entre outros fatores, que descobrir a melhor maneira de investir nas pessoas e como retê-las, uma vez que estes profissionais poderão ser os responsáveis pelo desenvolvimento de soluções diferenciadas para as empresas.

A fim de propor mais pontos de reflexão que respostas em si, este artigo visa conhecer como as ferramentas de *coaching* podem contribuir no desenvolvimento da liderança nas organizações. Assim, foram definidos como objetivos específicos: verificar as

¹ Aluno(a) do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 17/06/2019, na cidade de São Luís/MA. Endereço eletrônico para contato: carlos.edu.agui@hotmail.com;

² Professora Orientadora. Mestre em Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: carlaemilia09@hotmail.com

razões que levam líderes e empresas a buscarem o *coaching*; identificar como se dá o processo de *coaching*; e identificar as vantagens e desvantagens da aplicação do *coaching* para o desenvolvimento da liderança.

Para tanto, adotando-se uma análise qualitativa, foi realizada uma pesquisa exploratória para aprofundar os conhecimentos sobre o tema, uma pesquisa bibliográfica através de artigos, teses e livros publicados e uma pesquisa de campo baseada em entrevistas com profissionais da área do *coaching*.

Esta pesquisa, além de ser um tema atual, encontra relevância prática na medida em que suas considerações possam apoiar reflexões sobre a importância do *coaching* no desenvolvimento de lideranças, considerando que o líder transforma-se em um Líder *Coach* e faz a diferença na organização ao despertar o melhor em seus liderados, e conseqüentemente, contribuirá tanto para o desenvolvimento integral dos seres humanos da organização como na busca da inovação e competitividade.

2 COACHING E LIDERANÇA

2.1 Liderança

Liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos.

A *liderança* é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. É essencial em todas as funções da Administração, pois o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Motta (1997), afirma que, a capacidade que uma pessoa tem de influenciar outra ou um grupo significa que existe uma força psicológica, onde um indivíduo age de maneira que modifica o comportamento de outrem de forma intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado.

Segundo Maximiano (2004), ele enfatiza que “Ser líder em uma organização militar, em que a hierarquia é estritamente seguida, é muito diferente de ser líder de um grupo de estudos na escola”. Há um diferencial entre chefe e líder. Um chefe executa suas atividades e realiza as metas solicitadas. Um líder, além de executar as suas atividades, também desenvolve as pessoas ao seu redor.

2.2 Coaching

Coaching é uma palavra com origem na língua inglesa e se refere ao ato de andar de carruagem (MIRALÉ e YOSHIDA, 2007), veículo destinado ao transporte de pessoas pertencentes às classes mais abastadas na Europa do século XVI. Ainda que de forma simbólica, o *Coaching* ainda se compara com o seu antigo significado, onde se terá um *coach*³. Não se inicia a numeração a cada página (condutor) que irá instruir o *Coachee*⁴ (passageiro). O trajeto faz a alusão ao caminho a ser percorrido para que se alcance o objetivo final do *Coachee*.

Outros autores contribuem com a definição das características de *Coach*:

³*Coach*: Profissional que utiliza das ferramentas presentes na metodologia de desenvolvimento e maximização de desempenho, conhecida como *Coaching*. (Fonte: <https://www.slacoaching.com.br/o-que-e-coach>)

⁴ *Coachee*: Cliente; aquele que busca o profissional *coach* para maximizar resultados pessoais, de carreira e/ou profissionais através da metodologia *coaching*. (Fonte: <https://www.slacoaching.com.br/o-que-e-coachee>)

Com uma visão sólida do negócio e da dinâmica interpessoal, um bom *coach* é apenas uma pessoa de processo que pode estabelecer um relacionamento; está informado sobre o ambiente imediato do executivo; é honesto e corajoso ao fornecer *feedback*; tem boa capacidade de escutar; faz boas perguntas; é visionário e analítico e é um bom planejador que busca o acompanhamento e fechamento. (GOLDSMITH, LYONS e FREAS, 2003).

Segundo Marques (2012) o processo de *Coaching* é relativamente novo na atuação mercadológica. Entretanto, a fundamentação teórica do mesmo passa por diversas interpretações.

Para Chiavenato (2002), o *Coaching* é um instrumento gerencial que se utiliza de técnicas não diretivas para estimular o executivo a refletir sobre seu comportamento ou decisões, levando-o a escolher a melhor alternativa para uma determinada decisão de trabalho.

Coaching é, ainda, um processo de autoconhecimento, por meio do qual o *Coachee* identifica pontos fortes e pontos de melhoria e ainda desenvolve novas competências e habilidades, que o ajudarão na concretização de seus objetivos. Além disso, o *Coachee* aprende a reconhecer e superar obstáculos e adversidades, desenvolvendo não só uma postura mais positiva frente às dificuldades como também um senso de autonomia em relação ao alcance de seus objetivos.

2.3 *Coaching* Executivo

Segundo Underhill, McAnally e Koriat (2010), *coaching* executivo é o desenvolvimento das habilidades do líder, que tenha posição formal ou não, nas mais diversas organizações.

O relacionamento entre o *coach* e o executivo é altamente produtivo e importante para a equipe de trabalho que o executivo comanda. O executivo adquire importantes experiências de liderança que ele pode e deve passar para sua equipe, facilitando a interatividade entre estes e o recebimento de *feedback*. O'Neill (2000) salienta a relevância deste relacionamento da seguinte forma: o relacionamento de *coaching* apoia-se na confiança, na capacidade de oferecer e receber *feedback*, na capacidade de estar presente – oferecida tanto pelo *coach* quanto pelo líder – para aprender a partir da experiência. Como *coach*, a imposição da sua marca pessoal pode evocar a marca pessoal dos líderes, auxiliando-os a perceber que se entregar aos próprios objetivos, desafios e relacionamentos é uma das exigências fundamentais para atingir o sucesso (O'NEILL, 2000).

Nesta perspectiva, o *coach* executivo apresenta atributos e características que posteriormente serão adquiridos e desenvolvidos pelos líderes com suas equipes. A transferência de metodologia de aprender a aprender, de facilitar o aprendizado, presente no *coach* voltado para gerentes e executivos, tornou-se a prática do líder com as equipes, uma ferramenta de humanização, pois desenvolve e transforma as pessoas, produzindo empoderamento ao mesmo tempo em que está voltada para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

2.4 Liderança *Coaching*

O processo de *Coaching* tem como principal função promover o aprendizado e o desenvolvimento, podendo fazer uso de muitos modelos para desenvolver pessoas. Dentro desse universo de possibilidades destaca-se o *Coaching* de lideranças, transformando gestores comuns em verdadeiros líderes, com autonomia para gerir suas carreiras em harmonia com a sua vida pessoal.

Tornar-se um Líder *Coach*, segundo Marques (2012), é uma tarefa que consumirá bastante tempo e determinação, pois o gestor deve se desconstruir de hábitos já entrelaçados e bem fortes em suas características, para construir uma nova visão de liderança.

3 PROCESSOS E FERRAMENTAS DE COACHING

Rosochansky (2013) cita em seu trabalho Fillery-Travis e Passmore (2011) que citam o trabalho de Dingman (2004) como clarificador dos seis estágios genéricos identificados na literatura relativos ao processo de *coaching*, ressaltando que a despeito da mudança de títulos atribuídos às fases, assim como dos pesos dados à sua importância, os estágios sempre se mantiveram presentes na literatura: 1) contrato formal; 2) estabelecimento do relacionamento; 3) *assessment*; 4) oferecendo *feedback* e refletindo; 5) definição de objetivos; 6) implementação e avaliação.

3.1 GROW

Melo (2015) afirma que GROW é mnemônico (*Goal* - meta ou objetivo, *Reality* - realidade ou estado atual, *Options* - opções ou estratégias e *What* - plano de ação), criado originalmente por Graham Alexander na década de 1980 na Europa, é baseado nos princípios da metodologia do Jogo interior de Gallwey (1996) e é utilizado no campo empresarial.

A sequência da sigla GROW pressupõe que é desejável passar pelos quatro estágios, o que geralmente acontece ao se tentar com o novo ou difícil assunto pela primeira vez. No entanto, o processo de *coaching* poderá ser utilizado numa questão que já tenha sido discutida ou esteja acontecendo. Assim, nesse caso o *coaching* pode começar e terminar em qualquer estágio.

A comparação dos modelos é mostrada na tabela a seguir:

Tabela 1- Comparação do processo GROW e o processo de Coaching

| Processo de <i>coaching</i> – Modelo GROW | Ferramentas do <i>coaching</i> |
|--|---|
| 1. Estabelecimento de metas/objetivos (<i>Goal</i>). | 1. Questionário/entrevista. |
| 2. Exploração do estado atual (<i>Reality</i>). | 2. Avaliação multidirecional das competências emocionais e habilidades gerenciais (Avaliação 360°); <i>Feedback</i> 3X3. |
| 3. Consiste na escolha das estratégias e opções a serem desafiados (<i>Options</i>). | 3. Ferramentas do Líder - <i>coach</i> : responsabilidade pessoal, gerência e liderança, método socrático, empatia, <i>rappor</i> t ⁵ , crenças profissionais, <i>feedback</i> e valores. 4. Sessão Superação - <i>Feedback</i> 3X3 (pontos fortes x pontos fracos) - Análise SWOT; Tomada de consciência de <i>gaps</i> das competências emocionais e gerenciais – eliminar impedimentos e resgatar recursos. 5. Sessão de filmes e leitura; 6. Construção do plano de desenvolvimento individual (PDI). |
| 4. Ações a serem testadas pelo cliente (<i>What</i>). | 7. Plano de ação do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) para testar em novas situações. Avaliação multidirecional das competências emocionais e habilidades gerenciais; 8. Questionário de aprendizagem e benefícios do processo de pós- <i>coaching</i> ; 9. Depoimentos escritos e vídeo. |

Fonte: Adaptado Melo (2015)

⁵ Ferramenta utilizada para promover uma interação inicial entre o *coach* e o *coachee*. Tem por finalidade criar uma empatia e um conhecimento sobre as partes envolvidas. (JESUS, 2015)

3.2 5W2H

A ferramenta *5W2H* foi desenvolvida por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta que iriam amparar e promover a melhor do PDCA, em especial na fase de planejamento (Araújo, 2018).

Trata-se de um recurso metodológico que deve ser utilizado quando se deseja iniciar a execução de um projeto. Tendo uma definição específica de um problema pode-se percorrer um longo caminho para ser capaz de desenvolver uma verdadeira solução.

Sua origem é das primeiras iniciativas do movimento de qualidade total do Japão, e rapidamente se espalhou pelo ocidente devido a sua aplicabilidade, especialmente em momentos de elaboração de planejamento estratégico.

O seu nome na verdade é uma abreviação de sete termos do inglês que geram reflexões inteligentes sobre o andamento de qualquer projeto, estes termos são:

Tabela 2 - Explicação do processo 5w2h

| | |
|--------------------------------|---|
| <i>What</i> = O que | A primeira pergunta pede a definição clara da etapa do planejamento que está sendo desenhada. Esta pergunta indica que a sequência deve ser realizada para cada etapa do projeto, construindo um planejamento bastante específico e detalhado. |
| <i>Why</i> = Por que | Esta pergunta exige um nível a mais de aprofundamento, que ajuda a trazer clareza e definir a motivação da tarefa. Isso ajuda a repensar se a tarefa realmente tem uma motivação pertinente para o projeto, e também para o momento de sua execução, garantindo que o valor conceitual da etapa se mantenha claro. |
| <i>Where</i> = Onde | Define a localização de realização da etapa, implicando inclusive em definir se esta realização exige algum lugar específico, que pode demandar mais recursos ou planejamento. |
| <i>When</i> = Quando | Define um prazo claro e específico para a realização da etapa, e caso exista algum motivo mais específico sobre a escolha da data, também pode ser acrescentado neste momento. |
| <i>Who</i> = Por quem | Definir quem fará a tarefa implica em assumir a completa responsabilidade pela execução, ou a necessidade de acessar outras pessoas. |
| <i>How</i> = Como | O como define como a ação da etapa acontece, e quais métodos podem ser utilizados. |
| <i>How much</i> = Quanto custa | Custo da realização da etapa, pois alguns momentos do planejamento podem exigir recursos financeiros para a realização, e na aplicação de <i>coaching</i> , a necessidade financeira pode se tornar uma etapa anterior no planejamento. |

Fonte: Araújo (2018)

Cada termo da ferramenta se torna uma pergunta, e adiciona uma camada extra de clareza para a execução de cada etapa do projeto, e no processo de *coaching* funciona da mesma forma, trazendo maior clareza para cada etapa do planejamento. Os grandes benefícios

desta ferramenta de gestão de projetos 5W2H estão em gerar clareza de cada etapa do planejamento para todos os envolvidos (ARAÚJO, 2018).

3.3 SWOT

A análise SWOT é uma abreviação das palavras em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Na prática, apresenta informações que ajudam a montar um cenário global tanto sobre a situação atual de uma empresa como a de um indivíduo.

Sua principal aplicação está no planejamento estratégico, já que cria uma visão ampla sobre o *coachee* e sua situação atual, auxiliando no processo de tomada de decisão.

Lopes (2017) cita Nigri (2016) ao dizer que assim como existe a análise SWOT para empresas, existe também a análise SWOT pessoal. Ao utilizá-la, a pessoa define suas forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas, obtendo uma visão estratégica de si mesmo e ajuda nas tomadas de decisões.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa classifica-se: quanto aos fins, como exploratória; quanto aos meios, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo; na análise de dados adota abordagem qualitativa.

Na pesquisa exploratória o pesquisador ao estudar um tema ainda complexo e pouco explorado parte para uma sondagem em busca de conhecimentos e familiaridade com o assunto. (Gil, 1991)

A pesquisa bibliográfica, segundo Moresi (2003), consiste numa pesquisa baseada na análise da literatura já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas, imprensa escrita e até eletronicamente, disponibilizada na Internet.

A pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante (MORESI, 2003). Foi realizada sob a forma de uma entrevista a empresários com formação em *coaching*.

Para a pesquisa de campo, foi realizada uma entrevista (Apêndice A), composta de oito perguntas abertas com três profissionais da área de *coaching* que atendessem aos seguintes critérios: exercerem a atividade de *coach* ou que exercessem outras atividades, mas utilizam os conhecimentos e formação em *coaching* em suas áreas de atuação. Cada pergunta da entrevista foi selecionada com o intuito de esclarecer os questionamentos sobre como o *Coaching* tem sido utilizado no desenvolvimento da liderança.

Utilizou-se, portanto, uma amostragem por julgamento, por considerar estes especialistas em *Coaching* capazes de oferecer informações e maior compreensão sobre objetivo do presente trabalho.

Segundo (MALHOTRA, 2012, p. 277), “a amostragem por julgamento é uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador”. Um autor, ainda, cita como exemplos comuns deste tipo de amostragem, o especialista para atuar como testemunhas em julgamento.

4.1 Entrevistados

4.1.1 Entrevistado 1: Marco Aurelio Silva Costa Junior

Advogado formado pela Faculdade São Luís; Formação Internacional em *Coaching* Integral Sistêmico pela Febracis e Formação em Analista de Perfil Comportamental CIS

Assesment. Atua como CEO da Empresa Instituto 10pertar - Desenvolvimento Pessoal e Profissional.

Entrevista realizada dia 15 de Junho de 2010 (Apêndice B).

4.1.2 Entrevistado 2: Elaine Sousa

Pedagoga, Master *Coach*, Pedagoga Empresarial. Consultora em Recursos Humanos, Auditora ISO 9001/2015. MBA em Gestão de Pessoas e Liderança. Especialista em Gestão e Docência do Ensino Superior. Especialista em Gestão, Supervisão e Orientação Educacional. Mestranda em Ciências da Educação, Administração e Organização Escolar pela Universidade Católica Portugal - Centro Regional de Braga. Participou da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Maranhão ABRH-MA. Participou do Grupo de Pesquisa em Planejamento e Gestão de Pessoas na GEP-UFMA Membro do Grupo de Pesquisas e Estudos Tecnologias Digitais em Educação na GEP TED-UFMA. Atua como Gerente Administrativa do Setor de tecnologia da Escola Crescimento e Professora de Pós-Graduação: FAENE, LABORO e MAURÍCIO DE NASSAU.

Entrevista realizada dia 22 de Julho de 2019 (Apêndice C).

4.1.3 Entrevistado 3: Fernanda Ricci Piatto

Formada em administração e pós-graduação em gestão de pessoas e comportamento organizacional. Formada em *coach* pessoal e profissional pelo Instituto brasileiro de *coach*.

Entrevista realizada dia 21 de Julho de 2019 (Apêndice D)

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Como o processo de *coaching* auxilia no desenvolvimento da liderança?

Para alcançar seus próprios objetivos o *Coachee* se vê estimulado a definir metas, estabelecer estratégias e prazos pelo *Coach*. Sendo assim, ele passa a ter uma melhor noção do gerenciamento de sua vida e de sua realidade.

Sabendo gerenciar seus próprios objetivos, ele se torna capaz de agir em função dos mesmos. Com essa experiência sendo posta na prática, o *Coachee* desenvolve uma melhor noção do desenvolvimento de um grupo, levando-se em conta a finalidade dele. E assim desenvolver o seu espírito de liderança.

O entrevistado 1 comenta que através do processo de *coaching* a pessoa pode identificar como que está hoje essa competência emocional social na vida e desenvolvê-la para que se alcance os resultados desejados.

O Entrevistado 3 completa afirmando que para obter resultados desejados é preciso engajar pessoas. Para isso, conhecer cada indivíduo da equipe e promover o desenvolvimento técnico e comportamental é imprescindível.

A partir dos dados coletados observa-se que as ferramentas do *coaching* auxiliam no desenvolvimento da liderança no que tange à esfera da busca de um objetivo que inclui o crescimento pessoal como futuro líder (no caso do *coachee*) e na habilidade de resolução de problemas (no caso do *coach*), levando-se em conta o aprendizado, a vivência e a captação de *know-how*.

5.2 Por que se tornar um *coach*?

Segundo as entrevistas realizadas os dois maiores motivos encontrados para se tornar um *coach* são trabalhar como *Coach* Profissional e assim apresentar palestras e cursos sobre assuntos relacionados ao *Coaching* e prestar consultoria para empresários e profissionais de outras áreas para o desenvolvimento pessoal e de carreira deles e exercer o *Coaching* como

modelo de liderança na atividade que exerce para que possa alinhar os objetivos de seus colaboradores aos da empresa e, assim, melhorar o desempenho profissional dos mesmos.

O Entrevistado 3 afirma que possuir formação nas ferramentas e métodos do *coach* pode ajudar profissionais que trabalham com desenvolvimento humano em qualquer área e que precisam ajudar pessoas a buscar seus objetivos. Não necessariamente precisa atuar como *coach*.

Por ser um dos pressupostos do comportamento de liderança, a capacidade de alavancar a moral de um grupo e fazê-lo crescer, a busca pelo método de *coaching* auxilia na criação da figura do líder *coach*. Que é, em suma, o diretor, gerente ou gestor que usa das técnicas e ferramentas do *coaching* para estimular o potencial de suas equipes. Assim a criação de autonomia e de empoderamento por parte dos liderados gera um fator de crescimento da organização e na busca por estratégias de ações.

5.3 Como seria o processo de *coaching*?

A partir da definição de um objetivo em comum, real e mensurável, a definição de estratégias para o alcance do mesmo se torna mais fácil e objetiva. Assim, prevendo os futuros desafios para o alcance de um objetivo, o treinamento e a evolução do *coachee* se tornam mais palpáveis. Além disso, a regularidade das reuniões dos *coachees* e dos *coachs* para reforço dos objetivos definidos e entrevistas para buscar soluções para os problemas previstos e imprevistos auxilia no reporte de Feedbacks, treinamentos junto com as ferramentas de *coaching* e alcance da construção da liderança entre os *coachees*.

“O processo de *coaching* é composto de 10 (dez) a 12 (doze) sessões, onde, logo na primeira sessão é feita identificação do estado atual da vida do *coachee* (cliente) e verificação do estado desejado, para que seja construído um plano de ação, que o levará do estado atual ao estado desejado. Durante a jornada, serão identificados os impedimentos e feita à integração da razão e emoção para que o *coachee* atinja seus objetivos”. (Entrevistado 1, Apêndice B).

O processo de *coach* atende a executivos que desejavam compreender suas incertezas com ajuda de alguém confiável, ligado à atividade profissional e planejamento de carreira (ARAÚJO, 2010).

Entrevistado 2 diz que o *coaching* é processo que geralmente as sessões dependem de como o cliente vai encarar as metas e desafios traçados. Primeiro, cria-se o que se chama de *Rapport* que é criar energia e conexão com a outra pessoa com receptividade; depois, define-se a meta e prazo e traça-se o acordo; em seguida, é trabalhado o desenvolvimento das competências e habilidades da pessoa, através de tarefas simples como uma atividade física e aprendizagem; e por fim, recapitula-se todo o processo e as metas que a pessoa criou para si mesma.

5.4 Qual ferramenta é melhor aplicada por você?

Pela relatividade da questão, segue as respostas de cada entrevistado:

- Entrevistado 1: Aplica cada uma das ferramentas aprendida e as aplica de acordo com a demanda apresentada pelo *coachee*. Para ele, não tem nenhuma ferramenta em especial.
- Entrevistado 2: Apresenta as ferramentas Roda da vida, Tríade do Tempo, Perfil Comportamental, Roda da abundância e Auto *feedback*.
- Entrevistado 3: Depende muito do objetivo e necessidades de cada cliente. Existem algumas que são comuns na maioria dos processos, ferramentas de perfil comportamental, valores e resultados esperados.

5.5 Quando o *coaching* é contra indicado?

Neste tópico todos os entrevistados concordaram que *coaching* não é terapia ou algo semelhante, mas uma metodologia específica que, em alguns casos, necessita de um profissional da área clínica, um psiquiatra. O Entrevistado 2 diz que “Não diria contra indicado, mas com pouco efeito pra problemas emocionais patológicos”.

5.6 Qual a diferença entre um *coaching* executivo e a liderança *coaching*?

Coaching Executivo é uma parceria colaborativa entre um alto/ médio executivo, sua organização e um *coach* executivo. (JESUS, 2015 APUD KRAUSZ, 2007b).

Todos os entrevistados confirmaram que o *coaching* executivo se caracteriza pelo gestor buscando o auxílio de um *coach* para alcançar um objetivo pessoal de crescimento profissional. Enquanto a liderança *coaching* é um gestor, já possuindo o conhecimento dos processos e ferramentas de *coaching*, aplicando esse conhecimento em sua área de atuação com a sua equipe de colaboradores.

5.7 Quais vantagens e desvantagens do *coaching* no ambiente interno?

O ambiente interno refere-se às características do mercado em que a empresa atua e que influenciam mais diretamente nas decisões da organização. Aqui são analisados os seguintes fatores: fornecedores, concorrentes e clientes.

Segundo os entrevistados, as vantagens de se adotar o *coaching* neste ambiente seriam melhorar o ambiente corporativo, a comunicação e o desempenho de equipe.

Tomando como base os estilos de liderança organizacional descritos por Banov (2008), o sistema de *coaching* se torna vantajoso em organizações de regime Democrático por permitir a busca por estratégias de atuação e o crescimento da independência de ação sem perder o contato entre os setores. Nas organizações de regime Liberal, a metodologia de *Coaching* auxilia na liberdade de tomada de decisão e de responsabilidade dos funcionários, pois assim, todos passam a ver no líder um exemplo a ser seguido, mas sem perder a individualidade.

Por outro lado, na visão do referido autor, o método de Líder *Coach*, por gerar a sensação de autonomia e responsabilidade entre os liderados, não é recomendado para organizações de regime Autocrático ou que só se espere que os funcionários cumpram suas funções de maneira mecanizada.

Não há propriamente desvantagens, mas necessidade de redefinição do foco e de mudanças de comportamento. Para o Entrevistado 3, “não diria uma desvantagem, mas a maioria das empresas foca o desenvolvimento com o *coaching* para resultado profissional e segundo a necessidade da empresa, deixando um pouco de lado o ser humano integral”.

Outro aspecto a ser destacado é que

“Às vezes as pessoas não compreendem que passar por um processo grande de transformações requer renúncias e uma mudança de comportamento grande, sair da zona de conforto, requer muita disciplina, determinação e dedicação ao que se faz”. (Entrevistado 2, Apêndice C).

5.8 Quais vantagens e desvantagens do *coaching* no ambiente externo?

O ambiente Externo leva em conta as forças políticas, econômicas, legais, tecnológicas, socioculturais e até mesmo da natureza que atuam sobre a organização (positiva ou negativamente). São fatores externos à empresa sobre os quais ela não tem nenhum ou

muito pouco controle. Eles não afetam só uma companhia e sim todas, e em diversos setores, explica.

Para um Coaching contratado pela organização, a imparcialidade se torna uma chave para a conquista dos colaboradores. Entretanto seu desconhecimento em relação aos valores da organização pode se tornar um empecilho num primeiro momento, como cita o Entrevistado 1:

“O *coaching* feito externamente é por um *coach* que é contratado fora da organização, não possuindo vínculo nenhum com a mesma, portanto, tendo como vantagem a sua autonomia e imparcialidade no desempenho do seu papel e garantindo, por conseguinte, em tese, maior possibilidade de confiança na relação *coachee-coach*. Já, no que tange a desvantagem, podemos citar o desconhecimento por parte do *coach* da cultura instalada na empresa”. (Entrevistado 1, Apêndice B)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o cenário organizacional apresenta-se cada vez mais competitivo e aceita como verdade que um dos fatores que mais influenciam a competitividade são as pessoas. Há de se evidenciar que tanto o indivíduo quanto a organização ganham benefícios do *coaching*. Neste contexto, o *Coaching* se mostra como uma metodologia ou ferramenta eficiente.

A figura do *Coach* ensina, através de orientações, treinos, entrevistas e observações, capacidades, conhecimentos e know-how necessários para o desenvolvimento da inteligência emocional e social, para a criação e o desenvolvimento da liderança, agregando valor a todos os envolvidos no processo.

Investir em seus colaboradores, as organizações contribuem não só para o crescimento pessoal deles, mas também para a melhoria do desempenho de atuação do líder de equipe e na atuação da equipe como um todo, estimulando que todos tenham um objetivo comum: concretizar as metas e atingir resultados positivos.

Segundo vários autores pesquisados, os resultados indicam que o processo ajuda no autoconhecimento, o que liberta o indivíduo de seus temores e abre uma nova perspectiva de futuro. Desbloqueia seu potencial e capacita-o no desenvolvimento de suas habilidades e competências. Indicam visíveis avanços na melhoria dos padrões cognitivos, emocionais e comportamentais dos profissionais e gestores após aplicação do programa.

Adotar o *Coaching* como ferramenta de liderança permite olhar as relações no ambiente de trabalho de forma alternativa, uma vez que é a partir dos conhecimentos e das experiências compartilhadas por colaboradores, líderes e empresários que há a possibilidade de crescimento e inovação.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, André Luiz Santos de. **Implantação das ferramentas 5S e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB.** Monografia (Graduação). Universidade Federal da Paraíba. 2018. Disponível em: <repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/13421>. Acesso em 17 de Julho de 2019

ARAÚJO, Kátia de; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. **O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA POR MEIO DO ESTILO COACHING NA GESTÃO DE EQUIPES.** Revista Administração em Diálogo - RAD, [S.l.], v. 11, n. 2, fev. 2010. ISSN 2178-0080. Disponível em: <revistas.pucsp.br/rad/article/view/2731>. Acesso em: 12 jul. 2019.

- BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo, Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: *coaching* e *mentoring***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alice. ***Coaching: o exercício da liderança***; tradução Tradutec. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.
- JESUS, Tais das Graças Santos de; MATTEU, Douglas de. **O processo de *Coaching* Executivo e seus Benefícios para Organizações**. Revista de Ciências Jurídicas, v. 15, n. 1, 2015.
- LOPES, Amanda Moreira. ***Coaching de carreira: um estudo sobre seus resultados***. 2017. Monografia (Graduação) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2017.
- MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**: Bookman Editora. 2012.
- MARQUES, José Roberto. **Leader Coach: *Coaching* como filosofia de liderança**. São Paulo: Editora Ser Mais. 2012.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6^a ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.
- MELO, Leonice Holanda *et al.* **O *Coaching* e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial**: relato de caso. Caderno de Administração. : Revista do Departamento de Administração, São Paulo, ano 2015, v. 9, n. 1, p. 25-48, 2015. Disponível em: <revistas.pucsp.br/caadm/article/view/21892>. Acesso em: 2 de abril de 2019.
- MILARÉ, Sueli Aparecida.; YOSHIDA, Elisa Medici Pizão. ***Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. Psicologia: Teoria e Prática***. Campinas, s.v., n. 9, p.86-99, 2007.
- MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.
- MORESI, Eduardo Amadeu Dutra (Organizador). **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.
- O'NEILL, Mary Beth. ***Coaching – treinando executivos: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios***. São Paulo: Futura, 2000.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ROSOSCHANSKY, Cláudia Maria Bianchi Saad. **As implicações do processo de *coaching* na identidade profissional: a perspectiva do executivo**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração. Belo Horizonte, 2013.

Disponível em <www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_RosochanskyCM_1.pdf>. Acesso em 20 de julho de 2019.

STEFANO, Rhandy Di. **O Líder *Coach***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Nome:

Formação:

Ocupação:

Como o processo de *coaching* auxilia no desenvolvimento da liderança?

Por que se tornar um *coach*?

Como seria o processo de *coaching*?

Quais ferramentas são melhor aplicadas por você?

Quando o *coaching* é contra indicado?

Qual a diferença entre um *coaching* executivo e a liderança *coaching*?

Quais vantagens e desvantagens do *coaching* no ambiente interno?

Quais vantagens e desvantagens do *coaching* no ambiente externo?

APENDICE B – ENTREVISTA 1

Nome:

Marco Aurélio Silva Costa Júnior

Formação:

Coach Integral Sistêmico e Analista de Perfil Comportamental CIS Assessment, formado pela FEBRACIS.

Como o processo de *coaching* auxilia no desenvolvimento da liderança?

Segundo Daniel Goleman, pai da Inteligência Emocional, a liderança é uma competência emocional social e, portanto, pode ser desenvolvida. Logo, como o processo de *coaching* objetiva conduzir o *coachee* (cliente) ao autoconhecimento e potencializar suas competências e habilidades, acompanhando-o na confecção de um plano de ação e no seu cumprimento, então, nada impede que a liderança uma das competências trabalhada e desenvolvida durante o processo de *coaching*.

Por que se tornar um *coach*?

Se tornar um *coach* é uma opção para quem busca autoconhecimento e autogestão. Diante disto, restam duas opções: aplicar as ferramentas na própria vida, nas relações pessoais e profissionais, objetivando performar melhor e ter um novo estilo de vida; ou, além de aplicar na sua vida, aderir a uma nova profissão, sendo instrumento de potencialização e transformação na vida de outras pessoas.

Como seria o processo de *coaching*?

O processo de *coaching* é composto de 10 (dez) a 12 (doze) sessões, onde, logo na primeira sessão é feita identificação do estado atual da vida do *coachee* (cliente) e verificação do estado desejado, para que seja construído um plano de ação, que o levará do estado atual ao estado desejado. Durante a jornada, serão identificados os impedimentos e feita a integração da razão e emoção para que o *coachee* atinja seus objetivos, sempre em congruência com os seus valores, e tenha uma vida plena e abundante em todos os pilares de suas vida, haja vista que estamos falando de um processo de *coaching* integral sistêmico.

Quais ferramentas são melhor aplicadas por você?

Aplico muito bem cada uma das ferramentas aprendida e as aplico de acordo com a demanda apresentada pelo *coachee*. Não tenho nenhuma em especial.

Quando o *coaching* é contra indicado?

O processo de *coaching* é indicado para pessoas normais, pessoas saudáveis mentalmente. Inclusive, além da entrevista feita durante o levantamento do estado atual do *coachee*, temos ferramentas para identificar, logo numa primeira sessão ou sessão experimental, se o *coachee* possui indícios de algum transtorno ou sintomas depressivos. Logo, resta claro e evidente que, caso seja o *coachee* possua algum indício de que não tem saúde mental para o processo

de *coaching*, explicamos a ele, suspendemos o processo e sugerimos que procure um profissional competente para ajudá-lo com esta demanda que foge da alçada de atuação de um *coach*.

Qual a diferença entre um *coaching* executivo e a liderança *coaching*?

O *coaching* executivo é o processo realizado com as pessoas que possuem cargos executivos dentro das empresas, são aquelas pessoas que exercem cargos hierarquicamente elevados, portanto, se caracteriza por ser feito com esse tipo de cliente. Já, o *leader coach* é aquele cara que já fez um curso de formação em *coaching* e está dentro de alguma organização, exercendo um cargo de liderança e aplicando suas ferramentas com seus liderados, proporcionando o desenvolvimento antes de cobrar o desempenho

Quais vantagens e desvantagens do *coaching* no ambiente interno?

O *coaching* feito internamente é interessante por ser feito por algum colaborador da empresa, que já está bem alinhado com as demandas da empresa, familiarizado com valores, missão e propósito, bem como já é conhecedor da rotina dela. No entanto, é importante que fique bem alinhado o seu limite de atuação, pois, geralmente, desempenha outras funções. Então, embora tenha como vantagem, em tese, ser mais em conta para as organizações, pode ter como desvantagem a falta de confiança na relação *coachee-coach*, por se tratar de um par seu conduzindo o processo.

Quais vantagens e desvantagens do *coaching* no ambiente externo?

O *coaching* feito externamente é por um *coach* que é contratado fora da organização, não possuindo vínculo nenhum com a mesma, portanto, tendo como vantagem a sua autonomia e imparcialidade no desempenho do seu papel e garantindo, por conseguinte, em tese, maior possibilidade de confiança na relação *coachee-coach*. Já, no que tange a desvantagem, podemos citar o desconhecimento por parte do *coach* da cultura instalada na empresa.

APENDICE C – ENTREVISTA 2

Nome:

Elaine Pacheco Sousa

Formação:

Master *Coach*, Pedagoga Empresarial. Consultora em Recursos Humanos, Auditora ISO 9001/2015. MBA em Gestão de Pessoas e Liderança. Especialista em Gestão e Docência do Ensino Superior. Especialista em Gestão, Supervisão e Orientação Educacional. Mestranda em Ciências da Educação, Administração e Organização Escolar pela Universidade Católica Portugal - Centro Regional de Braga. Participou da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Maranhão ABRH-MA. Participou do Grupo de Pesquisa em Planejamento e Gestão de Pessoas na GEP-UFMA Membro do Grupo de Pesquisas e Estudos Tecnologias Digitais em Educação na GEP TED-UFMA

Como o processo de *coaching* auxilia no desenvolvimento da liderança?

Com metas, prazos bem definidos, trabalha habilidade de comunicação e relacionamento interpessoal.

Por que se tornar um *coach*?

O *coach* muda a sua vida, você passa a compreender a vida de uma outra forma, mais leve e segura. Com metas e prazos bem definidos.

Como seria o processo de *coaching*?

O *coaching* é processo que geralmente as sessões dependem de como o cliente vai encarar as metas e desafios traçados. Primeiro criamos o que chamamos de Rapoort criar energia e conexão com a outra pessoa, com receptividade, e depois criamos a meta e prazo, traçamos o acordo, trabalhamos o desenvolvimento das competências e habilidades da pessoa, criamos tarefas simples como exemplo: uma atividade física, aprendizagem e por fim recapitulamos todo o processo e as metas que a pessoa criou para si mesma.

Quais ferramentas são melhor aplicadas por você?

- Roda da vida,
- TRÍADE DO TEMPO,
- PERFIL COMPORTAMENTAL 3.1 DISC 3.2 Teste dos Bichos:
- Roda da abundância
- Autofeedeback

Quando o *coaching* é contra indicado?

Ao contrário de que muitos pensam, não é terapia ou algo do tipo é uma metodologia especifica, em alguns casos, faz necessário de um profissional da área clinica um psiquiatra, não fazemos uso de medicamentos ou nada desse tipo.

Qual a diferença entre um *coaching* executivo e a liderança *coaching*?

coaching executivo atua diretamente com os líderes ou gestores de alta performance.

Já o liderança *coaching* é direcionado a grupos que atuam na linha de frente e que possam liderar também de forma mais assertiva e determinada.

Quais vantagens e desvantagens do *coaching* no ambiente interno?

As vantagens de ter um *Coach* no ambiente interno da organização, são pessoas bastante determinadas e focadas, com muita força de vontade de fazer acontecer.

Desvantagens: não vejo. Desde que me tornei *Coach* passei atuar de forma mais direcionada aos meus colaboradores internos e meus clientes, de forma mais evidente meu trabalho, passou a ser mais visto e me tornei uma pessoa mais ainda determinada ajudar outras pessoas a mudarem suas vidas.

Quais vantagens e desvantagens do *coaching* no ambiente externo

Toda formação é válida, mas sem dúvida, essa transformou a minha vida pessoal e profissional, carreira e forma de lidar com as emoções no ambiente externo ficou mais claro e com técnicas de como melhorar e lidar com os relacionamentos e comportamentos humanos.

Desvantagens, às vezes as pessoas não compreendem que passar por um processo grande de transformações requer renúncias e uma mudança de comportamento grande, sair da zona de conforto, requer muita disciplina, determinação e dedicação ao que se faz. Algumas pessoas de fato, não vão compreender essa mudança radical de comportamento.

APENDICE D – ENTREVISTA 3

Nome:

Fernanda Ricci Piato

Formação:

Formada em administração e pós-graduação gestão de pessoas e comportamentos organizacional. Formada em *coach* pessoal e profissional pelo Instituto brasileiro de *coach*

Como o processo de *coaching* auxilia no desenvolvimento da liderança?

A forma de liderar mudou muito ao longo dos anos. Para obter resultados é preciso engajar pessoas para isso conhecer cada indivíduo da equipe e promover o desenvolvimento técnico e comportamental é imprescindível. É aí que a metodologia do *coaching* auxilia o líder

Por que se tornar um *coach*?

Possuir formação nas ferramentas e métodos do *coach* pode ajudar profissionais que trabalham com desenvolvimento humanos em qualquer área e que precisam ajudar pessoas a buscar seus objetivos. Não necessariamente precisa atuar como *coach*.

Como seria o processo de *coaching*?

Um processo ajuda o cliente a tomar consciência de seu contexto atual, entender suas necessidades, determinar objetivos e traçar o plano de ação. Resumidamente dizendo.

Quais ferramentas são melhor aplicadas por você?

Isso é muito relativo. Eu tenho por volta de 135 ferramentas. Depende muito do objetivo e necessidades de cada cliente. Existem algumas que são comuns na maioria dos processos, ferramentas de perfil comportamental, valores e resultados esperados

Quando o *coaching* é contra indicado?

Não diria contra indicado, mas com pouco efeito pra problemas emocionais patológicos. O *coach* não é tratamento ou cura, é um método para ajudar alcançar resultados em todas as áreas da vida, com a ajuda de ferramentas, desenvolvimento pessoal e profissional

Qual a diferença entre um *coaching* executivo e a liderança *coaching*?

O *coach* executivo tem o objetivo de desenvolver o executivo. A liderança tem objetivo de desenvolver equipes de alta performance

Quais vantagens e desvantagens do *coaching* no ambiente interno?

Vantagens: melhoria do ambiente corporativo, da comunicação, do desempenho e muitas outras.

Desvantagens: Não diria uma desvantagem, mas a maioria das empresas foca o desenvolvimento com o *coaching* para resultados profissionais e segundo a necessidade da empresa. Deixando um pouco de lado o ser humano integral. Mas isso tem mudado.

Quais vantagens e desvantagens do *coaching* no ambiente externo?

Vantagens: o cliente pode usar o processo para alcançar resultados em qualquer aspecto de sua vida.

Desvantagens: por ainda não haver uma padronização da atuação do *coach*, o cliente que busca um profissional por conta própria deve ser bastante criterioso.

**APÊNDICE A – TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE
ESCLARECIDOS**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, IMOBILIÁRIAS E
ADMINISTRAÇÃO/DECCA**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, MARCO AURÉLIO S. COSTA JR., portador do
RG. Nº 95891297-8, CPF 024.577.443-19, aceito participar da
pesquisa intitulada “COACHING COMO FERRAMENTA NO DESENVOLVIMENTO DE
LIDERANÇA”, desenvolvida pelo acadêmico **CARLOS EDUARDO SILVA AGUIAR** e
permitindo que obtenha dados, fotografia, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins de
pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicadas em aulas,
seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado pelo
nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As fotografias, os dados, as filmagens e gravações de voz ficarão sob propriedade do
pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís, 35 de junho de 2019.

Marco Aurélio S. Costa Jr.

Nome completo do pesquisado



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, IMOBILIÁRIAS E
ADMINISTRAÇÃO- DECCA
Curso de Bacharelado em Administração

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Fernanda Ricci Piato, portador do RG. Nº 28 087 058 9, CPF 265.116.648-05, aceito participar da pesquisa intitulada “**COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA**”, desenvolvida pelo acadêmico **Carlos Eduardo Silva Aguiar** e permitindo que obtenha dados, fotografia, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As fotografias, os dados, as filmagens e gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís. 21 de JULHO de 2018.

FERNANDA RICCI PIATO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, IMOBILIÁRIAS E
ADMINISTRAÇÃO- DECCA
Curso de Bacharelado em Administração

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Elaine Pachico Sousa, portador do RG.
Nº _____, CPF 007.322.95394, aceito participar da pesquisa intitulada
"COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA", desenvolvida
pelo acadêmico Carlos Eduardo Silva Aguiar e permitindo que obtenha dados, fotografia, filmagem ou
gravação de minha pessoa para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus
procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em aulas, seminários,
congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado pelo nome em qualquer
uma das vias de publicação ou uso.

As fotografias, os dados, as filmagens e gravações de voz ficarão sob propriedade do
pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís, 22 de julho de 2018.

Nome completo do pesquisado