

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL E COACHING**

**COACHING: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO DE
PESSOAS PARA O DESENVOLVIMENTO E A TRANSFORMAÇÃO
COMPORTAMENTAL**

**MARCELA DE CAMPOS
NÚBIA SOUZA FERNANDES
REGINA CÉLIA ALVES DA CUNHA**

**ANÁPOLIS – GO
2015**

**MARCELA DE CAMPOS
NÚBIA SOUZA FERNANDES
REGINA CÉLIA ALVES DA CUNHA**

**COACHING: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO DE
PESSOAS PARA O DESENVOLVIMENTO E A TRANSFORMAÇÃO
COMPORTAMENTAL**

Trabalho apresentado à coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para obtenção do título Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e Coaching, sob a orientação do Professor Ms. Halan Bastos Lima.

ANÁPOLIS – GO
2015

**MARCELA DE CAMPOS
NÚBIA SOUZA FERNANDES
REGINA CÉLIA ALVES DA CUNHA**

**COACHING: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO DE PESSOAS
PARA O DESENVOLVIMENTO E A TRANSFORMAÇÃO COMPORTAMENTAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Docência Universitária da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis, 13 de Abril de 2015.

APROVADA EM: _____/_____/_____ NOTA _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ma. Halan Bastos Lima
Orientador

Profª. Esp. Aracelly Loures Rangel
Convidada

Profª. Ma . Vanessa A. Cardoso dos Anjos
Convidada

COACHING: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO DE PESSOAS PARA O DESENVOLVIMENTO E A TRANSFORMAÇÃO COMPORTAMENTAL

MARCELA DE CAMPOS¹
NÚBIA SOUZA FERNANDES²
REGINA CÉLIA ALVES DA CUNHA³
HALAN BASTOS LIMA⁴

RESUMO: A pesquisa tem como objetivo descrever sobre a metodologia *coaching* e a atuação do seu profissional como ferramenta importante em auxílio à gestão estratégica de pessoas. Buscou compreender como o processo desta metodologia funciona e descrevendo seus benefícios para desenvolvimento e transformação do indivíduo pessoal e dentro da organização. Foi realizada uma revisão bibliográfica, com abordagem analítica descritiva, no qual os autores revelaram fortemente a potencialização das pessoas que compõem uma organização. Elas são fundamentais, quando são instigadas e apresentam engajadas no processo no qual a gestão de pessoas deve aplicar com maestria. É revelador no que tange a desenvolver habilidade resultante de treinos e implantação do conhecimento e certeza de disseminá-los. *Coaching* desperta aumento da autoconsciência e proporciona lideranças eficazes. Assim as organizações atingem seus resultados surpreendentes de transformação e inovação, onde a vantagem competitiva do mundo dos negócios é concretizada de modo efetivo.

Palavras-chave: *Coaching*. Gestão de Pessoas. Transformação Comportamental.

¹ Graduada em Recursos Humanos. rh@copocentro.com.br.

² Graduada em Recursos Humanos. Coach.marcela@gmail.com.br

³ Graduada em psicologia. reginayn@hotmail.com.

⁴ Graduado em Fisioterapia. Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente. Docente pela Faculdade Católica de Anápolis. fisio_halan@hotmail.com

INTRODUÇÃO

A diversidade e a busca de melhoria adotam mudanças na gestão administrativa de pessoal, essas mudanças referem-se principalmente a maneira de enxergar e capacitar seus colaboradores. Acredita-se que o capital humano é a essência da organização e com isso surge à necessidade de evolução contínua por parte da organização com seus colaboradores, a fim de obter o crescimento organizacional.

A gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a estrutura organizacional adotada, as variáveis que cercam a organização, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outros fatores importantes, (CHIAVENATO, 1999).

Para uma boa gestão de pessoas, deve-se inovar ampliar a visão e conhecer seus talentos, é fundamental analisar e compreender as diferenças entre as técnicas obsoletas e as contemporâneas unidas com a gestão da inovação e do conhecimento. A importância dos colaboradores precisa ser resgatada, com a finalidade de torná-los mais competentes no desempenho de suas funções.

A esse olhar é fundamental pontos estratégicos que condicionem a competitividade, onde proporcione melhorias no processo e diminua impactos, através de escolhas que oriente o gerenciamento do presente e a construção do futuro em horizontes em longo prazo. As estratégias, portanto, faz compreender a situação real e o ponto de chegada, perceber tudo que envolve a organização para remetê-la em pontos desejados.

Kotler (2007, p.63) define planejamento estratégico como "o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado." Surgi assim, uma necessidade de equilíbrio grande entre as variáveis que compõe o mundo do negócio.

As organizações não só sofrem com as pressões globais, há também outro campo: a aprendizagem, que viabiliza a gestão de sua complexidade, diversidade e ambiguidade (ULRICH, 1998). A capacidade de assimilação e

execução no processo organizacional modifica o potencial dos indivíduos que transformam oportunidades em algo desafiador. A nova forma de trabalho engloba a aprendizagem constante Zuboff (1998 apud NERI, 2000). O processo de aprendizagem não é só realizado na escola, ele é constante na vida do ser humano, e o faz produzir e reproduzir o tempo todo, quando necessita de dar respostas ao seu desempenho.

Dentro da organização, a aprendizagem individual de compreensão e interpretação quando trocadas informações entre seus participantes torna-se institucionalizado e expresso nas mais variadas situações corporativas: na organização de regras e procedimentos (FLEURY, 1995).

Ao mudar comportamentos dentro de uma organização, é preciso considerar o aprendizado individual, a fim de que seus conhecimentos sejam ampliados em nível de equipe. Uma das maneiras existentes que dá suporte profissional para mudanças organizacionais está na aplicação do método *coaching*.

A pesquisa então busca identificar como o profissional *coach* juntamente com os gestores podem auxiliar estrategicamente os colaboradores a terem maior desempenho aliado às técnicas de *coaching*, compreendendo como o processo desta metodologia funciona e descrevendo as suas vantagens no desenvolvimento e transformação comportamental do indivíduo. E os seguintes caminhos foram desenvolvidos para alcançar esse objetivo: Descrever as principais ferramentas estratégicas de gestão de pessoas. Compreender a metodologia *coaching*, (enquanto ferramenta de gestão), descrevendo os seus objetivos e a sua área de atuação. Descrever o papel do executivo *coach* e como ele pode contribuir com o desenvolvimento do colaborador dentro das organizações.

Atuando através da valorização de pessoal, a organização poderá contemplar grandes resultados, por meio do seu capital humano, obtendo um grande diferencial competitivo. O *Coaching* agrega-se nesse diferencial, pois se apresenta como uma metodologia inovadora e eficiente e muito utilizada na Europa, Estados Unidos e Ásia, no Brasil chegou na década de 1980, por meio de algumas multinacionais, e é um tema considerado ainda como novo, mas o seu crescimento é constante, principalmente no mundo corporativo, por ser uma ferramenta que contribui para o desenvolvimento e gerenciamento do comportamento humano, unindo conhecimentos, desenvolvendo novas habilidades, potencializando o desempenho e assim alcançando resultados positivos.

Uma gestão de pessoas eficaz aliada técnicas inovadoras garantem vantagens competitivas importantes. Nesse trabalho será abordado como os gestores e profissionais do *coaching* podem auxiliar no desenvolvimento de seus colaboradores a terem maior produtividade com as técnicas desta metodologia, aliados ao planejamento estratégico que conduzem os objetivos da organização integrando sua missão, valor e visão.

A capacitação de um profissional que seja modelo e consiga atrair sua equipe para o engajamento entre organização e trabalhador, é o grande desafio encontrado. Não obstante, faz-se necessária evidenciar a seguinte problemática: como os gestores e líderes aliados as estratégias, são capazes de desenhar perfis e assim produzi-los no intuito de gerar grandes desempenhos e excelência nos resultados? Entre as estratégias usadas, qual a contribuição e eficácia das técnicas de *coaching* tanto para organização, quanto para o indivíduo em nível de desenvolvimento pessoal e profissional e melhoria de resultados?

2. MATERIAIS E MÉTODOS

Entende-se como pesquisa a “atividade básica das Ciências na sua indagação e descoberta da realidade” (MINAYO, pag. 12, 2004).

É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados (MINAYO, 1993, p. 23).

Gil (1999, p. 42) acredita que a pesquisa tem um caráter pragmático, pois é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos’.

A Metodologia é o ponto chave do início de uma pesquisa, em que se desvendam os caminhos da pesquisa, que darão contorno ao esboço do marco teórico. A metodologia “inclui as concepções teóricas da abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a apreensão da realidade e também o potencial criativo do pesquisador” (MINAYO, 2004,pg.14).

Segundo Chizzotti (1991) a delimitação do estudo deve ser feita a partir da questão inicial, explicada, revista e (re)orientada no contexto das informações significativas para a pesquisa.

Do ponto de vista histórico, trata-se de uma pesquisa descritiva; do ponto de vista dos procedimentos técnicos, é bibliográfica e documental. A pesquisa é bibliográfica, pois será elaborada a partir de material já publicado, fundamentado principalmente em Leis e documentos ministeriais, livros e artigos de periódicos especializados. É documental, pois será a partir de materiais que receberam tratamento analítico (GIL, 1991).

A pesquisa do ponto de vista da forma de abordagem do problema é em sua natureza qualitativa.

A abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados, das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas (MINAYO, 1993, p. 22).

Existe uma proposta de interpretação qualitativa de dados onde:

O primeiro nível de interpretação que deve ser feito, segundo a proposta em questão, é o das determinações fundamentais [...] esse nível diz respeito à conjuntura socioeconômica e política no qual faz parte o grupo social a ser estudado; história desse grupo e política que se relaciona com esse grupo [...] O segundo nível de interpretação baseia-se no encontro que realizamos com os fatos surgidos na investigação [...] é o ponto de partida e o ponto de chegada da análise [...] A autora ainda apresenta os seguintes passos para a operacionalização de sua proposta: **a) ordenação dos dados; b) classificação dos dados; e c) análise final.** (MINAYO, 1992, p. 46)

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: VANTAGEM COMPETITIVA E LIDERANÇA

As organizações variam em tamanho, objetivos, valores, complexidades, natureza física de seu produto, etc. e assim como a contribuição exercida sobre a

área de recursos humanos. Entre estas diversidades, podemos visualizar que em sua maioria do tempo as organizações se voltam para assegurar que está sendo cuidada corretamente por pessoas com habilidades relevantes que a empresas requerem. Implementar pessoas adequadas para gerenciar estratégias podem ajudar as organizações a otimizar as respostas para resultados esperados.

Estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio; preparação para obter vantagem nas interações (ZACARELLI, 2000, p. 73).

Associamos a estratégia em como satisfazer clientes, como vencer a concorrência, como responder as condições variáveis de mercado, como gerenciar cada segmento, como alcançar metas (THOMPSON E STRICKLAND 2000). A estratégia baseia-se em suposições sobre o mercado, e seus efeitos possibilitam reduzir as incertezas e os erros.

Quando se formula uma estratégia sistemática, faz-se necessário alinhar aos elementos que norteiam a organização, como a Missão, Visão e Objetivos e assim ser provável que sua implantação gere respostas positivas frente ao que a organização almeja.

Contudo, a criação da missão e visão de uma organização deve ser definida de forma que todos os participantes do processo (colaboradores, gestores, etc.) compreendam a sua importância e vivenciem colocando-as em prática. Teixeira et all define:

[...] conjunto de ideias, conhecimentos, formas de agir, pensar e sentir, expressas em termos materiais ou não, que são compartilhados por um grupo ou uma organização, com certa regularidade no tempo e no espaço [...](TEIXEIRA ET AL ,2005, P.56)

Se os objetivos estão claros e definidos, as metas a serem seguidas serão focadas para a conclusão do alvo. Assim o engajamento destes dois veículos, organização e pessoas, fazem necessárias e tomam frente ao processo de planejamento estratégico, adaptando-se a realidade de cada organização, sob o grande veículo da comunicação.

A comunicação é a via principal para o bom andamento de toda e qualquer atividade em qualquer setor da empresa, ela deve ser desenvolvida através

de processos claros, fidedignos e apropriada. Angeloni (2010, p.62) afirma que “o processo de comunicação deve ser integrado visando à criação de uma imagem única e consistente em todos os públicos da organização.”

A comunicação por sua vez conduz a gestão do conhecimento que segundo Robbins (2006, p.242) é “o processo de organização e distribuição do saber coletivo da empresa de maneira a fazer com que a informação certa chegue à pessoa certa, na hora certa”. A comunicação e o conhecimento transportam para a empresa vantagens competitivas, o capital humano viabiliza sob o processo comunicativo e assim decorre a construção e reconstrução do conhecimento o que resulta em grandes habilidades, melhorando a produtividade e o desempenho da organização. Cabe então aos gestores, alinhar a cultura da empresa ao compartilhamento de informações à medida que sejam necessárias.

Planejamento elevado em níveis satisfatórios é o que distingue as organizações de outra. Desta maneira, fica clara a utilização de um alto nível de controle, incluindo pressões ambientais, valores e expectativas compartilhados. O sucesso do atendimento aos objetivos da organização deve-se ao entendimento e aplicação de cada cargo que com seus respectivos papéis de cada colaborador, além das normas e valores, principais componentes de um sistema social (MOTTA; VASCONCELLOS, 2006).

A adoção de melhorias estratégicas, ou seja, melhorias que contribuam para que metas organizacionais sejam alcançadas, se torna, assim, necessária (CARPINETTI, 2000). As empresas necessitam de constantes superações a fim de alcançar sobrevivência pela alta competitividade que o mercado exige. Inovar em processos e utilizar métodos como ferramentas em função de produções significativas e serviços de alta qualidade que dê o suporte para a satisfação do cliente objetivando alcançar a excelência em seu empreendimento.

Melhorias que, junto ao gerenciamento de desempenho podem ser alcançadas, segundo Sink e Tuttle (1993), significam:

- Criar visões sobre o estado futuro que se almeja;
- Planejar, avaliar o estado em que a organização se encontra no momento, no que diz respeito à visão;
- Criar estratégias para a obtenção do estado futuro almejado e reunir forças de modo a caminhar rumo a esta visão;

- Projetar, desenvolver e implantar eficazmente intervenções específicas de melhoria que tenham alta probabilidade de fazer com que a empresa caminhe rumo ao estado futuro almejado;
- Projetar, re-projetar, desenvolver e implantar sistemas de medição e avaliação que dirão se a mesma está caminhando na direção que pretende e
- Assegurar que existam sistemas de apoio que possibilitem recompensar e estimular o progresso, manter a excelência e controlar os níveis de desempenho.

Entende-se que é preciso estar sempre evoluindo, com ideias futurísticas sem deixar o foco, planejando, direcionando e redirecionando. Ter clareza nas particularidades da empresa, as dificuldades enfrentadas por ela, visualizar o mapeamento de processos de negócios e tomadas de decisão. Analisar e avaliar as etapas e mensurar desempenhos para o alcance satisfatório.

O sistema de medição de desempenho é um dos elementos centrais de um sistema de gestão (MARTINS, 1998). O apontamento de indicadores que revelem o desempenho atingido por estratégias definidas são fundamentais, pois concretizam as ações tomadas. E abre a possibilidade de comparação entre empresas do mesmo setor. Segundo Carpinetti (2000), a medição de desempenho pode ser entendida como o processo de quantificar ou qualificar o desempenho de um produto ou processo de uma organização.

Os indicadores de desempenho interferem no comportamento da organização (CARPINETTI, 2000). Ou seja, os comportamentos dos colaboradores da empresa mudam em razão de obter sempre resultados positivos na medição, mesmo que isso resulte em inadequados cursos de ação. Os indicadores de desempenho induzem comportamentos planejados, e se bem definidos impulsionam a empresa na direção de objetivos estratégicos e na antecipação de possíveis problemas.

Kaplan e Norton (2001), destacam cinco princípios observados nas organizações focalizadas na estratégia: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converterem a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Dentro destes princípios entendemos que o mapa estratégico descreve o processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis para os

clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros, a importância em criar sinergias por meio da integração das atividades, comprometer e alinhar todos os empregados com a estratégia, integrar gestão dos orçamentos e das operações com a gestão estratégica, e assim a liderança executiva transforma em orientador para propagá-lo por toda a organização.

Uma das estratégias da organização está focada na vantagem competitiva, que caracteriza o diferencial de uma empresa, ou seja, números de pontos determinantes que ela apresenta de forma destacada e assim faz com que os clientes optem pelos seus produtos e ou serviços.

A vantagem competitiva é obtida através do processo estratégico, portanto Barney (2007, p. 10) afirma que a empresa possui vantagem competitiva quando “é capaz de gerar maior valor econômico do que as empresas rivais.” Complementando com Porter (1989) que define a vantagem competitiva como “qualquer estratégia que seja notada pelos clientes e pelo mercado e que gere uma resposta em retorno.” Almejando assim que os clientes percebam maiores benefícios ao comprar um produto ou serviço de uma empresa em detrimento de outras, além do custo econômico total ser avaliado também como um ganho. Pensando assim, percebe-se o quão importante é uma estratégia planejada e alinhada com seus executores, com vista frente à organização ao alcance de resultados esperados.

Analisar a capacidade interna da organização além de ser fundamental, norteia para objetivos futuros. Albuquerque (2002, p.45) nos revela que “não apenas como subsídio para a formulação estratégica, mas também como fonte de obtenção de vantagens competitivas sustentáveis em longo prazo”. Ao formular estratégias junto à de gestão de pessoas devemos considerar os aspectos das dimensões humanas, como, visão, cultura, valores, princípios éticos, que compõe cada um e como a integração das pessoas com a estrutura e com o sistema possa ser efetivo para a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Porter (1989, p.39) afirma que,

[...] a gerência de RH afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, “através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo da contratação e do treinamento. Em algumas indústrias ela é chave para a vantagem competitiva [...]

Os resultados organizacionais são gerados pelos colaboradores e com uma gestão de RH estratégica, construir efetivamente uma comunicação em via dupla entre gestores e seus liderados, fortalece o vínculo e assegura seus gestores a liderar em momentos de incertezas. É preciso liderar sabendo que existem obstáculos, mas vencidos por um pensamento coletivo, onde apesar de pessoas com habilidades diversas, trabalhem em função de um propósito único. Por isso observa-se a importância de grandes líderes dentro das organizações, hoje um assunto que envolve polêmicas, o líder nato e ou aqueles que foram capacitados para serem líderes, assunto que traz grandes estudos, pesquisas que revelam a grande demanda de líderes com alto desempenho capazes de envolver pessoas para um objetivo comum, e também a busca dentro das organizações por líderes e não gestores, uma mudança visionária das organizações.

A liderança é um dos fenômenos mais profusamente estudados e a demanda de líderes é cada vez mais intensa, no entanto, este ainda é um domínio controverso (ULRICH et. al, 2000). Liderar permite que as pessoas descubram e desenvolvam talentos que não acreditavam em não ter, assim inspiram credibilidade em seu liderado.

Como indicam Ulrich et al (2000), os trabalhos sobre liderança tem enfocado principalmente as capacidades organizacionais, a flexibilidade, um líder voltado para valores, direcionado para a missão, com o levantamento de inúmeros fatores envolvidos no fenômeno. Para tanto, as organizações envolvem seus participantes em programas formais de desenvolvimento de liderança, treinamentos que enriquecem e os ajudam a lidar com seus desafios, avaliação de performances e planejamento de sucessão.

Além de tudo isso, agrega-se hoje a importância de novos caminhos da aprendizagem, não só fixarem a esquemas causais simplificadores, e sim dar passos mais largos na tentativa de construir melhoria contínua e uma cultura de aprendizado. Diniz (2005, p. 15), afirma que “O impacto de pessoas insatisfeitas ou mal direcionadas nos níveis iniciais da estrutura hierárquica empresarial é fortemente subavaliado”. As organizações investem tanto em novas tecnologias e por vezes esquecem-se do seu principal capital, que são seus funcionários. A prática de *coaching* tem revelado em um dos construtos de aprendizado que desenvolve alta expansão nas organizações e na produção bibliográfica.

3.2 A METODOLOGIA COACHING, ORIGEM E CONCEITOS

3.2.1 Origem e conceitos

Sócrates, filósofo grego do século V, A.C, teria sido o primeiro a usar a metodologia *coaching*, porém com o nome de “método socrático”, desenvolvido por ele, por isso a origem do nome (LAGES; O’CONNOR, 2010). Com base em diálogos que por meio de perguntas geram reflexões e conduzem a pessoa ao autoconhecimento e descobertas dos próprios valores, chegando assim a “sua verdade”, quebrando crenças e paradigmas impostos pela sociedade, ele acreditava que as ações e resultados ocasionavam um maior aprendizado se as pessoas admitissem sua responsabilidade.

O filósofo tinha como lema: “Conhece-te a ti mesmo”, partindo deste princípio, ele continuamente manifestava sua própria ignorância: “Só sei que nada sei”. Deste modo, reconhecendo-se ignorante quanto às questões que os demais acreditavam muito conhecer, demonstrava que Sócrates era o mais sábio, em razão dos demais se julgarem saber, o que na realidade não sabiam; ele, ao oposto, reconhecia isso (LAGES; O’CONNOR, 2010).

Este grande filósofo, refletia o que sentia, manifestando suas ideias, assim considerado um educador (VERGARA 2005). Este não é um processo novo, o qual já teria sido utilizado como processo pedagógico de ensinar as pessoas a pensar e a refletir para buscar o conhecimento no fundo de si mesmo. Sócrates foi o seu criador (CHIAVENATO, 2002).

A palavra é de origem húngara, e nasceu da expressão *Kocsi Szekér*, em um vilarejo no interior da Hungria com o nome de *Kocs* (UNDERHILL, 2010), que durante o reinado de Matias Corvino (1458) começou a produzir carruagens com suspensão de molas de aço de excelente qualidade para transportar o rei e os membros importantes do governo, tornando-as muito desejadas na época por seu *design* e conforto. A carruagem teve tanto êxito que seu desenho foi logo exportado para outros países.

Coach é conhecido como “treinador”, que surgiu por volta dos anos de 1860, dentro das universidades americanas, onde seus instrutores esportivos eram denominados como *coaches*. “*Coach* é uma palavra francesa que significa veículo para transportar pessoas de um lado para o outro” (GOLDSMITH ET ALL, 2003, p. 13-15).

Esta metodologia é aplicada pelo *coach*, profissional habilitado, no qual é um processo de orientação, desenvolvimento e treinamento de competências dos seus *coachees*, que são os clientes, de acordo com as realidades do meio corporativo e da vida como um todo, auxiliando na eliminação de obstáculos para seu melhor desempenho (MINOR, 2001).

Leva ao crescimento de consciência dos desequilíbrios e com isso auxiliar para orientação de caminhos que beneficie seu trabalho e sua ação (WHITMORE, 2006). A metodologia ativa redes de cooperação, possibilitando que o intelecto, a energia e as emoções se movimentem dentro das organizações. Dar poder, *empowerment*, a fim de que o outro desperte competências, produzindo mudanças em qualquer área da sua vida (ARAÚJO, 1999). Considera uma ferramenta para rever e consertar o baixo desempenho, acelerar o desenvolvimento de pessoas com alto potencial e ajustar o desempenho individual a performance organizacional (MATTA, 2008).

Independentemente dos distintos entendimentos sobre o tema referido, Downey (2010) afirma que pesquisadores e estudiosos admitem que sua essência tenha como objetivo ajudar e contribuir com os indivíduos a resolverem problemas e transformarem o que aprenderam em níveis elevados afetando a pessoa, sua equipe e organização. Ajuda as pessoas a se dedicarem e a ter entusiasmo no cumprimento de suas tarefas e objetivos (PORCHÉ, NIEDERER, 2002).

Baseado nos conceitos acima, a palavra *Coach* é uma ferramenta constituída por valores onde o profissional capacitado apoia pessoas a saírem do ponto onde estão atualmente e chegarem à condição desejada, com foco no alcance de melhores resultados, sempre respeitando o perfil de cada um e tirando proveito da diversidade, sendo também uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas dentro das organizações.

Não é uma simples técnica a ser transmitida e empregada de modo prescrito, mas condução de maneiras para gerenciar, lidar com pessoas, de pensar e de ser (WHITMORE, 2006). Revela um processo que utiliza técnicas, ferramentas e recursos de diversas ciências (psicologia, sociologia, neurociências), sendo uma mistura de recursos e técnicas que funcionam como ciências do comportamento e de ferramentas da administração de empresas, esportes, gestão de pessoas, planejamento estratégico e outros.

3.2.2. Evolução e desenvolvimento

Na década de 1970, um americano de *San Francisco*, conhecido como Timothy Gallwey, deu início a essa história, que é tão mencionada no meio corporativo como meio de desenvolver pessoas, ele define o *Coaching* como uma relação de parceria que revela e libera o potencial das pessoas envolvidas no processo (GALLWEY, 1974). Nos anos 80, emergiu como uma disciplina importante, para auxiliar no potencializar o desempenho, auxiliando-as a aprender ao invés de ensinar, para auxiliar no desempenho de indivíduos e organizações (EVERED; SELMAN, 1989).

A partir de 1990, a execução da metodologia teve um progresso estrondoso. A partir de 1990, publicações científicas, principalmente estudos de casos, começaram a ser divulgadas. Gradativamente, o seu sentido atual foi introduzido no mundo corporativo e a contratação do profissional *coach* externo foi defendida, tendo em vista aspectos como confiança, confidencialidade, transparência e segurança (DAWDY, 2004).

No início da década de 1990, iniciou-se uma nova era por meio de estudos e o desenvolvimento do tema, originando a publicação de pesquisas científicas. (GRANT; CAVANAGH, 2004.) Neste período houve uma grande aceitação dessa metodologia no mundo dos negócios. E a partir do ano de 2000, ela estabeleceu-se na Europa e seguiu para Austrália, assim assumindo importância considerável nas universidades destes países, autenticando sua eficácia como técnica comprovada cientificamente.

Elaborou-se um quadro a fim de visualizar a história e evolução do *Coaching* com base nos estudos de Athayde(2012).

Quadro 1- História e evolução do *Coaching*

PERÍODOS	CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS
1.458 – Hungria	Kocsi: Carruagens de excelente qualidade para transportar o rei e os membros importantes do governo.
1.500 – Inglaterra	Coach: Aquele que conduz uma carruagem, que transporta pessoas de um lugar para outro.
1850 – Universidades da Inglaterra	Tutor que ajudava os estudantes a se prepararem para os exames. Introduzido na literatura de negócios como uma habilidade de gerenciamento de pessoas.

1960 – Programa educacional em Nova York	Introduziu habilidades de Coaching de Vida. O programa foi transportado para o Canadá e melhorado com a inclusão de resolução de problemas.
1980	Programas de liderança incluíram o conceito de <i>Coaching</i> . Executivo no mundo dos negócios.
1990	Aceitação do <i>coaching</i> no mundo dos negócios.
Anos 2000	O <i>Coaching</i> utiliza muitos princípios e práticas provenientes da área esportiva. O mundo corporativo e educacional já reconhece a profissão e sua importância.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos estudos de Athayde (2012).

Esta atividade vem crescendo assustadoramente nos Estados Unidos da América, Europa e Canadá, no Brasil vem ganhando um espaço considerável, especialmente na esfera organizacional (DINIZ, 2005).

Atualmente, no mundo, cerca de 40 mil *coaches* e várias organizações participam desta metodologia, como preferência de suas estratégias para desenvolver pessoas e organizações, sendo uma das soluções corporativas mais solicitadas pelas empresas e executivos (BERGLAS, 2001).

A velocidade com que vem crescendo este processo tem sido maior que a expansão industrial, conforme a pesquisa efetuada pelo *Hay Group*, com profissionais de Recursos Humanos, conforme aponta o Underhill (2010).

Esta averiguação divulgou que mais de 50% dos profissionais de gestão de pessoas participaram de programas e treinamentos na formação, entre os anos de 2008 a 2010. A eclosão deste profissional foi estimada em aproximadamente 40% ao ano.

3.2.3 Diferença conceitual: *coaching*, *mentoring*⁵, *counseling*⁶

Dentro da compreensão de alguns autores, atividades como, *counseling*, consultoria, *mentoring*, treinamentos se confundem; existem diferenças entre estas ferramentas que contribuem para o desenvolvimento de pessoas e organizações (QUADRO 02).

⁵ *Mentoring*- tutoria

⁶ *Counseling* - aconselhamento

Quadro 02 – Diferenças conceituas.

DIFERENTES FERRAMENTAS	DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS CONCEITUAIS
<i>Counseling</i>	Tem como significado aconselhamento em relação a uma situação pontual por parte de alguém com vasto conhecimento e experiência na área. É um processo de oportunidades, aonde um dos motivos que leva o cliente a buscar o aconselhamento é a vontade de obter escolhas mais assertivas tanto no âmbito pessoal como profissional.
Consultoria	Atividade elaborada para identificação de processos que precisam ser aperfeiçoados, um consultor deve ter a experiência para solucionar problemas empresariais, por meio de soluções eficientes ao cliente. Lida, com o negócio como um todo, ou parte dele, e não com os indivíduos que o compõe.
<i>Mentoring</i>	É um conselheiro e a partir de amplas discussões, dos conhecimentos e modelos de atuação a serem adotados, orienta e ajuda na formação e desenvolvimento do profissional. Seu foco está no aumento de desempenho de jovens que adentram no mercado de trabalho, propondo maiores resultados organizacionais.
Treinamento	Modo de agregar conhecimentos e habilidades por através do estudo.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos estudos de Milaré (2007).

3.3 O COACH EXECUTIVO E O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Inserir pessoas comprometidas, autoconscientes, que visualizam suas missões, e a importância da sua existência para o mundo, traz um grande benefício em qualquer área que esta pessoa possa atuar, ou seja, se existe consciência do que almeja, logo possibilita mais facilmente traçar caminhos para atingir alvo, surgindo então um comprometimento maior das pessoas que estão dentro do processo, de modo que cumpram desafios sendo estes significativos para sua vida pessoal e ao mesmo tempo atingindo pessoas que o cercam.

De modo extremamente sucinto e sumarizado, pode-se dizer que a legitimação do *coaching*, segundo Chiavenato (2000, p. 31-32) “está relacionada com a era do capital intelectual e da organização voltada para o capital originário do conhecimento”.

Acreditar no processo estratégico dentro de uma organização, é investir no corpo humano que esta possui, capacitando-os e revelando seus talentos em suas diversidades, desta maneira seria integrar o recursos humanos ao seu planejamento estratégico. E assim unificar o desempenho individual com o coletivo.

A metodologia *coaching* ajuda a desenvolver habilidades que são adquiridas através de treinos e aprendizagem. *Coaching* resulta em aumento de conhecimento, aumento da autoconsciência e do desenvolvimento, e liderança mais efetivas (KAMPA; WHITE, 2002, p. 153).

Há um forte crescimento do *coaching* usado como ferramenta para evolução dos executivos. No qual seria um processo do desenvolvimento de um líder que atinja metas em curtos e longos prazos. O processo envolve ações múltiplas, feedbacks baseado em respeito e confiança mútua. Assim a integração do executivo, organização e *coach*, trabalham em função de alcançar alta performance e impactos relevantes.

Estas ferramentas estratégicas podem partir do RH, ou de pares, ou de executivos, ou até mesmo um consultor externo. Existem situações onde um profissional *coach* é contratado por um executivo e sua organização para desenvolver parcerias colaborativas com participantes da organização a fim atingir resultados de negócios e construtos de aprendizagem para o executivo.

Nessas circunstâncias, há uma possibilidade de contrato para sua formalização, como regras, período de tempo, quais as metas a serem alcançadas e os caminhos que levarão o desenvolvimento do trabalho (ENNIS; GOODMAN; STERN, 2003). Ter clareza com a proposta do *coaching* de executivos é que se orientem por base nos objetivos, visão e missão da organização (STERN, 2004).

O *coaching* de executivos pode ser individual: a pessoa física investe em uma ajuda profissional, para mudar e promover seu autodesenvolvimento. E corporativo: a pessoa jurídica contrata o profissional para auxiliar um ou mais executivos, no sentido de promover mudanças pessoais que impulse resultados satisfatórios para a organização e para o envolvido (MILARÉ, 2003).

Entretanto deve haver certo cuidado ao escolher este profissional *coach* para assumir tal em um programa de *coaching* de executivos. Eles devem ser conduzidos por profissionais com base e formação humanista, a fim de que entenda os relacionamentos interpessoais, de equipe, a vivência de uma organização e o que a envolve. Assim possa transparecer credibilidade e confiança em processos sigilosos e delicados (MILARÉ, 2007).

O profissional *coach* precisa trabalhar e estar antenado ao sistema da organização (ENNIS; GOODMAN; STERN, 2003). É necessário um envolvimento das pessoas chave do executivo no *coaching*, assim garantirá uma compreensão maior que as ações desenvolvidas por estes elementos afetarão e resultará em impactos sofridos por toda organização. Essas pessoas chaves seriam: gerente do executivo, o departamento de RH, executivos de desenvolvimento dentro da organização, pares do executivo, empregados e outros.

O seu trabalho permeia por informações sobre o desempenho e dificuldades do sujeito em questão, para posteriormente, treiná-lo e assim desenvolver a incorporação de novas competências, consequentemente atingindo as metas significativas. A gestão do desempenho auxilia na medida em que levanta as melhorias do processo. Abraça este recurso e transforma em metodologia que orienta a mudança do comportamento. Com resultado final este procedimento contribuiu para aquisição e o amadurecimento de competências, adaptação aos processos de transformação organizacional com melhoria de desempenho (MILARÉ, 2004).

Segundo Krausz (2007), o *coaching* promove uma cultura dentro da organização onde há uma frequência de relacionamentos cooperativos, troca de conhecimentos, experiências, informações e devoluções de desempenho que são efetivos para a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da empresa. Há um encorajamento para a reflexão sobre o sentido do seu trabalho e assumir a responsabilidade por suas decisões.

Kampa-Kokesch e White (2001) relatam sobre possíveis acordos sobre os estágios de execução do *coaching* de executivos: há a presença de empatia para a construção do relacionamento, seguido da visualização da problemática e assim avaliada, intervenção frente obstáculos que ocorram no desenvolver das tarefas, acompanhamento e avaliação dos resultados. Estes passos são relevantes e consistentes, e agregam conhecimento e desenvoltura pessoal e profissional. As

intervenções partem em sua maioria de consultores e algumas técnicas de avaliação inclui o *feed-back* 360 graus (seria uma avaliação baseada em informações sobre o desempenho dos colaboradores oriundas por executivo-chefe direto, pares, subordinados e auto avaliação), há também o uso de entrevistas qualitativas e instrumentos psicológicos, como inventários de estilo de personalidade e liderança.

Estas estratégias proporcionam importantes informações para traçar o perfil profissional e pessoal do executivo-alvo. O instrumento importante é o *feed-back*⁷ que, quando realizado eficientemente, faz com que o sujeito desenvolva confiança no método e em si mesmo. Ampliando a visão, nova forma de ver os mesmos desafios e compreendendo de forma mais sistêmica a realidade organizacional e a sua própria realidade.

A metodologia e sua vertente executiva cresceram 45% nos últimos anos, nos Estados Unidos (REIS, 2000). Análise desses dados, indica claramente que as organizações estão mudando suas estratégias de desenvolvimento, a fim de que possa conduzir a aprendizagem e a desenvoltura do profissional no ambiente de trabalho, onde ele interage diretamente com as questões a serem melhoradas garantindo a privacidade e o apoio ativo.

Kampa-Kokesch e White (2001) falam que em uma pesquisa realizada pela revista *Fortune* verificou que os clientes do *coaching* de executivos vão desde os gerentes até os presidentes. Alguns destes participantes buscam posições superiores em suas carreiras, outras estão tentando aumentar suas habilidades de liderança e outras estão apresentando dificuldades na atividade atual. A busca de melhoria entre estes profissionais é constante e assim conseqüentemente o aprimoramento do seu conhecimento, pois há uma preocupação de não estagnação frente à competitividade global.

O *coaching* executivo trabalha em via dupla, pois desenvolve o sujeito-executivo com traços de liderança e ajuda-o a encontrar soluções estratégicas para a desenvoltura do negócio. O envolvimento de ajudara alinhar a performance individual com a equipe e os objetivos da organização, maximiza potenciais, vincula a comunicação entre gestor e equipe ajuda individualmente a ter propriedade e responsabilidade em seus comportamentos.

⁷ *Feed back*- devolução de desempenho.

Para que esta metodologia consiga ser eficaz, é necessário que os participantes estejam envolvidos, aceitem os desafios e se comprometeram no atingimento das metas (KAMPA-KOKESCH; WHITE, 2001). Não há uma autoridade corporativa do *coach*, apenas de modo influenciável, que ao qual em sua maioria renova pensamentos e comportamentos dos sujeitos, assim resultando um aumento da sua produtividade no trabalho (LYONS, 2003).

É necessário, portanto uma conciliação entre os mundos que cercam o cliente. O mundo do trabalho, envolvendo todas suas variáveis e o mundo que ultrapassa a organização, o que na maioria das vezes não é dada devida atenção. É preciso entender que o ser humano está envolvido em um sistema complexo, onde assume vários papéis, que estão altamente ligados entre si. A tentativa de desenvolvimento humano transporta a vivência destes papéis, as atribuições e capacitações do profissional e de outro, o social, o pessoal, a família.

Visto que estabelece uma parceria com a empresa, apoiando em processos de a fim de desenvolver as lideranças para alcançar resultados pessoais e da empresa. Traz clareza de objetivos e assumi o poder que está em suas mãos a fim de expandir sua capacidade de ação e alinhar as competências pessoais com as competências essenciais para o cargo, permitindo apoiar a organização a atingir seus objetivos estratégicos.

Fatos positivos ou negativos fazem com que o indivíduo obtenha mudanças bruscas, no sentido de dar diferentes respostas, em pouco tempo, na tentativa de voltar à estabilidade adaptativa. Esses fatores afetam profundamente a adaptação do sujeito, e assim não se consegue uma resposta de qualidade satisfatória, (SIMON, 1995, p. 14), afirma que esta adaptação estaria formada pelo “conjunto de respostas de um organismo vivo, em vários momentos, a situações que o modificam, permitindo manutenção de sua organização (por mínima que seja) compatível com a vida”.

É possível avaliar a eficácia da adaptação, por dados qualitativos e quantitativos relativos à personalidade, produtividade, afetivo-relacional e dos setores, orgânico e sociocultural (SIMON, 1997). Esta avaliação do gestor é utilizada em processos de *coaching* executivo, como um suporte para diagnóstico e prognóstico, onde fornece indicadores de enfrentamento e flexibilidade de respostas do sujeito para o sucesso dos objetivos. Assim há uma necessidade do sujeito ter atitudes e disposição em enfrentar os obstáculos.

A metodologia *coaching* possibilita um impacto positivo em uma organização (FIELDEN, 2004). Ele produz uma melhoria nos relacionamentos entre as equipes de diferentes níveis. Colaboradores demonstram satisfação no seu trabalho, no qual atinge um aumento na produtividade e qualidade. Trazendo um grande potencial na flexibilidade e adaptação a mudança.

O processo não traz inúmeras soluções organizacionais generalistas, como ocorre em seminários e workshops, mas sim procura compreender o cerne dos desafios de trabalho, dando encorajamento e suporte para a tomada de novas decisões dentro de um curto prazo, permitindo assim que o *coachee* vivencie outras abordagens em suas rotinas de trabalho (TOBIAS 1996).

Segundo o autor citado anteriormente o que difere o *coaching* de terapia, seria que o primeiro revela objetividade e o segundo se dá por abstrações subjetivas que não são pertinentes quando há atuação deste processo dentro das organizações. Dessa forma, a atuação do *coach* é orientada no sentido de enfatizar forças e habilidades individuais do *coachee*.

Frente a toda discussão de autores, fica claro a tentativa do *coaching* em levantar novos olhares frente aos desafios, tanto da vida do indivíduo, como para situações que o trabalho revela, trazendo uma autoconsciência, que o faz dar sentido a que está sendo vivido. As estratégias usadas por indivíduos altamente esclarecidos, munidos de cognição, os levam a adquirirem experiências e habilidades com alta performance.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *coaching* pode subsidiar para que o colaborador raciocine, analise as situações e as consequências na busca da melhor saída para os problemas. Conforme explica Senge (2002) e Gil (2008), as empresas têm percebido o quanto é importante gerir seu capital intelectual, o que significa criar condições para seu constante desenvolvimento.

As organizações vivem a era do conhecimento, muito além da informação que hoje está democrática, conhecimento é a capacidade de transformar informação em ação. E assim ser produtivo.

Produtividade ajusta as competências com atitudes, ao implantar o conhecimento e executá-lo com alta performance, à esse equilíbrio se dá o profissional de sucesso.

Há clareza de que a gestão do conhecimento é a riqueza e o maior desafio para as organizações. Pois é preciso assegurar que o conhecimento, que faz com que a organização possa ter a sua capacidade competitiva, não se perca, ele precisa estar disseminado entre os membros que a compõem.

Os autores reconhecem o papel do profissional *coach* na empresa da como grande aliado para a potencialização dos profissionais e também pontuam as seguintes vertentes: as pessoas são diferentes entre si; são interdependentes; comportam-se de acordo com suas crenças, valores, cultura; têm um potencial bem maior do que aqueles que demonstram ter.

Algumas posições se enquadram a fim de que haja excelentes planos de ação: melhor do que ensinar é ajudar a aprender; o aprendizado deve ser constante; as pessoas e os negócios são inseparáveis; elas precisam de estímulos ao longo de sua trajetória profissional.

Logo se uma nova economia está emergindo; as empresas requerem trabalho de equipe; e os indivíduos precisam ser acompanhados em seus períodos de transição; as empresas procuram novos equilíbrios e é mais barato consertar do que trocar.

Com a competição do dia-dia, as organizações, tentam desenvolver maneiras para facilitar e desenvolver profissionais capazes de solucionar problemas que gerem benefícios para a empresa. Percebe-se muito é que as pessoas não conseguem visualizar os caminhos necessários para mudança, e o que na maioria das vezes acontece é o desestímulo para gerenciar situações difíceis. Nesse momento o *coaching* pode dar o suporte de objetividade, situar o indivíduo para que através do conhecimento, surjam experiências mais assertivas, que o levam a habilidades efetivas, que antes nunca foram imaginadas.

Esta ferramenta estratégica está focada nas organizações e competências que viabilizam o foco em resultado e relacionamento. Sendo assim percebe-se que é preciso trabalhar ferramentas que desenvolvam estas características na gestão de pessoas, pois os gestores e líderes passam por uma forte cobrança neste sentido. O bom relacionamento resulta em alvos satisfatórios.

O processo de *coaching* transporta para evolução de resultados, despertando competências, virtudes e talentos que às vezes por falta de oportunidade ou de exercício não consegue colocá-los para fora. E ainda revela técnicas de definição de objetivos e a validação deles, onde pontos fortes e fracos e assim montar um plano de ação.

A empresa é um organismo vivo, as pessoas são quem produzem resultados. Portanto se elas possuem líderes que tragam competências para resultados esperados e proporcione ambiente saudável, ocorre então o engajamento de pessoas felizes, com perspectiva de produção elevada eficiente.

A pesquisa revela que os benefícios são ilimitados ao considerar ampliações dos relacionamentos e comunicação, clareza nos objetivos é fundamental, maior capacidade de equilíbrio das emoções. E o mais importante e benéfico para o indivíduo e sociedade: a conscientização das variáveis que cerca o ambiente e o pessoal para mudança e inovação de comportamentos e assim respectivamente uma evolução global, tanto profissional, individual e para a sociedade.

A perspectiva da metodologia está ganhando cada vez mais espaço, antes restrita apenas em grandes organizações, hoje aparenta mais abrangente, popularizando, contudo muito há para ser desvendado e inserido, segue com perspectivas em vários nichos sociais.

ABSTRACT

The paper has aimed to describe about the coaching method and the professional atuation as important tool to help the strategy managing people. It tried to understand how this method process works and describes its benfits to the developing and personal individual change into an organization. It has done a bibliography review, with the descriptive analytical approach, which the authors strong reavealed the people potentiation who belongs to the organization. They are extremely important, when they are instigated and presented engaged into the process. It is developer into terms to develop the ability which results came from training and the implatantion of knowlegde and make sure it will be spread it up. Coaching instigates the self-consciousness levels and improve leaders effective. Then the organizations can have surprising results of transformation and inovation, where the competitve advantage in a bussines world is more effective developing.

Key words: Managing people, Coaching, Behavior change.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. et al. **As pessoas na organização**. 10 ed. São Paulo: Gente, 2002.

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

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERGLAS, S. **The Very Real Dangerous of Executive Coaching**. Cambridge. Havard Business School Publishing Corporation, 2001.

BOOG, G.; BOOG, M. T. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 5.ed. São Paulo: Gente, 2002. 2 v.

CARPINETTI, L.C.R. **Uma proposta para o processo de identificação e desdobramento de melhorias de manufatura: uma abordagem estratégica**. Tese (Livre Docência) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2000, 220 f.

CHIAVENATO, I. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gestão de Pessoas**.3. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração de recursos humanos**. Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAWDY, G.N. **Executive Coaching: A Comparative desing exploring the perceived effectiveness of Coaching and methods**. Tese (Doutorado em Filosofia). Capella University, 2004.

DINIZ, A. Líder do Futuro: **A Transformação em Líder Coach**. 1ª. ed. São Paulo: ABG Comunicação e Design, 2005.

DOWNEY, M. **Coaching Eficaz**. 3. ed. São Paulo. Cengage Learning. 2003.

ENNIS, S.; GOODMAN, R.; STERN,L.**The Executive Coaching Handbook**. Wellesley. 2003.

EVERED, R. D. & SELMAN, J. C. (1989) **Coaching sales performance: A case study**, *Organisational Dynamics*, 1989 18(2) pp. 16-32.

FIELDEN, S.L., Dawe, A. **Entrepreneurship and social inclusion**. Women in Management. (2004)

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. S. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

GALLWEY, Timothy. **The Inner Game**. New York: New York Times. 1974.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDSMITH, M. O *coaching* no cerne da estratégia. In: Goldsmith, M. et. al. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GRANT, A.M. **Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future**. International Journal of Evidenced based Coaching and Mentoring. Sydney. 2004.

LAGES, Andrea e O'Connor, Joseph. **Coaching com pnl: o guia prático para alcançar o melhor em você e os outros: como ser um coach master**; [tradução de Celso Roberto paschoa] 2ª ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2010.

LYONS, L. O *coaching* no cerne da estratégia. In: GOLDSMITH, M. (Ed.). **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KAMPA, S.; WHITE, R. P. *The effectiveness of executive coaching: what we know & what we still need to know*. In: LOWMAN, R. L. (Ed.). **Handbook of organizational consulting psychology**. San Francisco: Jossey Bass, 2002. p. 139-158.

KAPLAN, R.S., NORTON, D. P. **The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Harvard Business School, 2001.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.

MARTINS, R.A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. Tese de Doutorado. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1998.

MATTA, V. **Coaching: excelência em performance humana**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Coaching. 2008.

MILARÉ, S. A. **A escolha correta do coach eleva o nível do resultado do processo de coaching.** São Paulo: Korum Consultoria, fev. 2007. Disponível em: <<http://www.korum.com.br/artigos.html#4>>. Acesso em: 20 de out. 2014.

_____. Investimento com retorno garantido. **Revista T&D: Inteligência Corporativa**, v. 132, n. 12, p. 20-22, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 8a ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

_____. **O desafio do conhecimento.** São Paulo: Hucitec, 1993.

MINOR, M. **Coaching e aconselhamento: um guia prático para gerentes.** Rio de Janeiro: Quality mark, 2001.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELLOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração.** 3 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

O'NEILL, M. B. **Coaching: treinando executivos.** Trad. Lasserre. São Paulo: Futura, 2001.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORCHÉ, G., NIEDERER, J. **Coaching: O apoio que faz as pessoas brilharem.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 8º reimpressão.

REIS, G. G. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SENGE, P. M. A. **Quinta Disciplina.** São Paulo: Best Seller, 2002.

SIMON, R. Teoria da evolução da adaptação humana e prevenção da ineficácia adaptativa. Mudanças: **Psicoterapia e Estudos Psicossociais**, v. 3, n. 3-4, p. 25-36, jan./dez.1995.

SINK, D.S, TUTTLE, and T.C. **Planejamento e Medição para a Performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

STERN, L. R. Executive coaching: a working definition. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 56, n. 3, p. 154-162, 2004.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. et al. **Gestão Estratégica de Pessoas** . Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TOBIAS, L. Coaching executivos. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v.48.n.2, p.87-95, 1996.

THOMPSON JR. A.A.; STRICKLAND III, A. J. (2000) **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira.

ULRICH et. Al. **Liderança orientada para resultados**. Como líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

UNDERHILL, B. **Coaching executivo para resultados**. O guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. São Paulo: Novo Século ,2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas. 2005.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na Prática: Os Desafios e Soluções**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2006.

WHITMORE, John. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenho de resultados: competências pessoais para profissionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ZACCARELLI, Sérgio B., **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.