

COACHING NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

Amanda Lange¹
Tamára Karawejczyk²

Recebido em: 18/02/2014 | Aceito em: 17/03/2014

Resumo: No decorrer do último século, as mudanças no trabalho e no âmbito organizacional se tornaram constantes. Esse cenário favoreceu o surgimento de novas ferramentas administrativas, dentre as quais o *coaching* vem recebendo destaque. O *coaching* organizacional representa um meio de trabalhar com pessoas e torná-las mais competentes e mais realizadas. O objetivo geral deste artigo consiste em identificar e analisar a contribuição do *coaching* para o indivíduo e para a organização. Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa do tipo exploratório, cuja coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com líderes de organizações, os quais participaram de processos de *coaching*. Como principais resultados, identificam-se o desenvolvimento da capacidade de liderar e de foco e o aprimoramento da comunicação e das relações interpessoais.

Palavras-chave: *Coaching*; Aprendizagem; Competências.

COACHING IN THE PROCESS OF INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Abstract: In the course of the last century, changes in work and in the organizational level became constant. This scenario favored the emergence of new administrative tools, among which the coaching has been receiving prominence. The organizational coaching represents a means of working with people and to make them more competent and more accomplished. The overall objective of this article is to identify and analyze the contribution of coaching for the individual and for the organization. This study characterizes itself as a qualitative research of exploratory type, whose data were collected through in-depth interviews with leaders of organizations, who participated in coaching processes. As main results, identified are the development of the ability to lead and the focus and the enhancement of communication and the interpersonal relations.

Keywords: Coaching; Learning; Skills

¹ Graduada pela Unisinos no curso Gestão para Inovação e Liderança E-mail <amanda.lange.79@facebook.com>

² Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Atualmente é professora e pesquisadora do PPG em Memória Social e Bens Culturais do Unilaalle - Canoas/RS, na linha de pesquisa Memória e Gestão Cultural. E-mail <tamarak@terra.com.br>

Introdução

No decorrer do último século, as mudanças no trabalho e no âmbito organizacional se tornaram constantes. O desempenho organizacional está intimamente relacionado ao desempenho individual e coletivo, assim como a sobrevivência e o sucesso das organizações dependem fortemente das competências dos indivíduos. Conforme McClelland (1973, *apud* FLEURY e FLEURY, 2001), as competências abrangem um conjunto de saberes necessários, ao longo do tempo, para o exercício de uma profissão e se baseiam em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Esse cenário favoreceu o surgimento de novas ferramentas, dentre as quais o *coaching* vem recebendo destaque. De acordo com Krausz (2007), o *coaching* auxilia a ajustar competências e a orientar quais devem ser cultivadas, aperfeiçoadas ou estimuladas. Também desenvolve pessoas e as prepara para as constantes modificações do ambiente corporativo. Segundo a autora, essa metodologia consiste em um processo de desenvolvimento pessoal e profissional, com foco no presente e no futuro, que auxilia o indivíduo a atingir seus objetivos por meio da identificação, do entendimento e do aprimoramento de suas competências. O *coach*, profissional responsável por conduzir o processo, auxilia o cliente, o “*couchee*”, a atingir o máximo do seu potencial, incentivando-o na busca dos resultados e ensinando-o a aprender com seus próprios recursos e limites.

No contexto empresarial, o *coaching* organizacional representa um meio de trabalhar com pessoas e torná-las mais competentes e mais realizadas. Dessa forma, segundo Flaherty (1999), os indivíduos se tornam capazes de contribuir de maneira mais intensa para suas organizações e de encontrar significado no que fazem. De modo bem similar, Chiavenato (2002) coloca que o *coaching*, dentro da organização, consiste em um relacionamento que gera novos conhecimentos, habilidades e atitudes e agrega valor à organização.

De acordo com Ferreira (2008), as discussões acerca da contribuição do *coaching* para o desenvolvimento de executivos ainda apresentam informações imprecisas e incipientes. Da mesma forma, percebe-se que o *coaching* é um tema que recebe pouca atenção no que diz respeito a pesquisas científicas. Nota-se, portanto, a necessidade de iniciativas que busquem aprofundar as questões sobre o assunto. Esses conhecimentos podem auxiliar no processo de seleção de alternativas que contribuam de maneira mais consistente com o desenvolvimento de executivos.

Os líderes que participaram de *coaching* trazem dados importantes para verificar as contribuições do processo para o indivíduo e para a organização. Isso significa que analisar executivos, gestores de organizações, que tenham participado de processos de *coaching*, permite identificar os principais benefícios para o seu desempenho e atuação. Assim, é possível identificar uma oportunidade de análise que parte do indivíduo e de suas ações, para os impactos causados sobre o ambiente.

Destaca-se, como objetivo geral deste estudo, a necessidade de identificar e analisar a contribuição do *coaching* para o indivíduo e para a organização. Para que isso seja possível, é importante determinar as competências individuais desenvolvidas a partir do *coaching*, compreender como ocorreram a busca e o processo realizado, além de identificar e avaliar os resultados e as aprendizagens obtidas.

Coaching: Uma breve revisão de conceitos

A palavra inglesa *coach* tem a sua origem entre os séculos XV e XVI, na cidade húngara de *Kocs*, onde foi desenvolvida uma carruagem coberta, conhecida como *Koczi*. O veículo foi idealizado para proteger seus habitantes das intempéries regionais ao serem transportados de um lugar para outro. Essa palavra, ao longo da história, foi se transformando à medida que era pronunciada em línguas diferentes. Foi na Inglaterra, conforme Chiavenato (2002), na década de 70, que o *coaching* passou a ser associado exclusivamente aos esportes. Nessa época, todo atleta ou equipe esportiva era guiada por um *coach*, um treinador responsável por desenvolver os esportistas.

Para Krausz (2007), *coaching* é um processo de desenvolvimento pessoal e profissional, com foco no presente e no futuro, que auxilia uma pessoa ou um grupo de pessoas a atingirem seus objetivos por meio da identificação, do entendimento e do aprimoramento de suas competências. O *coach*, profissional responsável por conduzir o processo, auxilia o cliente, o *coachee*, a atingir o máximo do seu potencial, incentivando-o na busca dos resultados e ensinando-o a aprender com seus próprios recursos e limites. A técnica visa a auxiliar no estabelecimento de metas de maneira organizada para o alcance de um determinado objetivo.

O *coach*, inicialmente, realiza uma avaliação detalhada da situação atual do cliente e, então, orienta a elaboração de um plano de ação com objetivos e metas tangíveis, que possam ser monitoradas no processo. *Coaching*, dessa forma, representa foco, ação, resultado e melhoria contínua de acordo com o *Behavioral Coaching Institute* (2011).

Castellani (2007) afirma que o *coaching* tem como objetivo capacitar as pessoas na sua autorrealização a partir do alcance de suas metas, alinhando-as para uma vida equilibrada com seus valores, missão e propósito. Conforme o autor, as metas são trabalhadas levando-se em consideração aspectos pessoais e profissionais. O *coach*, assim, auxilia o *coachee* não apenas na definição das metas, mas na estratégia para atingir os resultados almejados e também na superação dos desafios. Além disso, o processo é realizado a partir do foco escolhido, na vida pessoal ou na profissional.

O *coaching*, como um processo continuado e planejado de aperfeiçoamento e superação profissional, é baseado especialmente na aprendizagem-ação e na maiêutica - uma das formas pedagógicas do processo socrático, que consiste em multiplicar as perguntas a fim de obter, por indução dos casos particulares e concretos, um conceito geral do objeto em estudo – consoante Chiavenato (2002). No mesmo sentido, para Rego (2007), no âmbito de um relacionamento de parceria e de influência mútua, o *coach* apoia o *coachee* na definição e na concretização de objetivos profissionais. Assim, utiliza as atividades do cliente como situações de aprendizagem para melhorar a autoeficácia, o desempenho, o desenvolvimento, a autoconfiança e a realização pessoal, bem como seu valor para a organização e o mercado de trabalho.

A essência do *coaching* consiste em ajudar o indivíduo a resolver problemas e a transformar o aprendizado em resultados positivos. Conforme O'Neill (2001), o aprendizado individual é ampliado para o grupo de trabalho e, então, para a coletividade organizacional. Um *coach* possui qualificação para auxiliar as pessoas a expandirem suas competências, partindo de um posicionamento a outro, sustentado por princípios e valores.

De acordo com Lages e O'Connor (2008), existem diversos tipos de *coaching*. No entanto, as téc-

nicas utilizadas, assim como o processo, são os mesmos. O que ocorre é que, dependendo da necessidade de cada indivíduo, o trabalho recebe foco diferente. Um *coach* pode se especializar em uma ou várias áreas, e, em alguns casos, é necessário associar dois tipos de *coaching*.

Com o desenvolvimento do mercado de trabalho e a valorização do capital humano, as organizações procuram líderes que saibam compreender e reconhecer o potencial de seus liderados, de forma que possam ser gerados melhores resultados. De acordo com Di Stéfano (2005), na busca dessas melhorias, muitas empresas estão proporcionando programas de *coaching* para seus gestores. No capítulo seguinte, são abordados os principais conceitos relacionados ao *coaching* organizacional, foco desta pesquisa.

O *coaching organizacional*, como é conhecido o *coaching* de executivos, é um processo individualizado que otimiza a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais em curto e longo prazos. Consoante Ennis *et al.* (2008), na organização, o executivo e o *coach* trabalham em parceria para alcançar aprendizagem e impacto máximos. O procedimento pode ser fornecido pelo chefe do executivo, por profissionais de recursos humanos da organização, ou por um consultor externo. Em alguns casos, um *coach* profissional é formalmente contratado para trabalhar em parceria colaborativa com o executivo e com outros na organização para alcançar os resultados de negócios e os objetivos de aprendizagem para o executivo.

Independentemente de quem forneça essa direção, Stern (2004) afirma que o importante é que o *coaching* organizacional seja orientado pelos objetivos, necessidades e preferências do executivo e da organização. O processo pode requerer qualquer tipo de mudança: atitudes e hábitos, habilidades em desenvolvimento, preparo e desenvolvimento para tarefas futuras, definição e implemento de liderança, de metas de negócios e de estratégias.

Araújo (1999) afirma que o *coaching* é um processo diretamente relacionado à melhoria das ações e aos resultados do cotidiano das organizações. Dessa forma, a autora identifica quatro principais etapas no processo de *coaching*. A primeira diz respeito à criação de uma relação de confiança. O passo inicial consiste em conhecer as pessoas, como elas são, o que pensam e sentem em relação a si mesmas, aos outros e à organização em que estão inseridas.

A segunda etapa alude à criação de uma visão de futuro do que o cliente deseja realizar. Nesse momento, o papel do *coach* é estimular e apoiar o *coachee* a determinar metas, de modo que seja possível criar oportunidades de aprendizado, crescimento e resultados. Assim, o *coach* também pode perceber se o cliente já possui uma visão estruturada e projetos claros, ou se os objetivos são muito amplos, isto é, se é necessário dividi-los em pequenos projetos e organizá-los por etapas.

A terceira etapa consiste em analisar as realizações e as dificuldades. Nessa fase do processo, os valores e as crenças são revelados, com o que é mais fácil compreender, quais são os limites, os medos, as inseguranças e as ansiedades do *coachee*.

A quarta etapa representa o plano de ação, ou seja, o cliente apresenta a visão de futuro, os resultados pretendidos, as ações estratégicas, as competências utilizadas, os indivíduos envolvidos e os prazos. O *coach* verifica se existe, por parte do cliente, comprometimento com cada item de seu plano de ação. Esses quatro processos constituem um ciclo que pode ser aplicado a qualquer área, não somente em uma organização, mas também em projetos de vida pessoal e educacional.

O processo de *coaching* auxilia o gestor a compreender a situação atual da organização e, ao mesmo tempo, entender para onde ela está naturalmente se encaminhando. É possível, também, identificar os hábitos menos eficientes e as maiores dificuldades no que tange à visão e à condução do negócio, de acordo com Araújo (1999).

O *coaching* organizacional, segundo Flaherty (1999), representa um meio de trabalhar com pessoas e torná-las mais competentes e mais realizadas, de modo que sejam capazes de contribuir de forma mais intensa com suas organizações e encontrar significado no que fazem. De modo bem similar, Chiavenato (2002) defende que o *coaching*, na organização, consiste em um relacionamento que gera novas competências e agrega valor à organização. Dessa forma, percebe-se a necessidade de aprofundar os conhecimentos quanto ao significado de competências. Esse conceito será abordado no capítulo seguinte.

Coaching no desenvolvimento de competências

É sabido que as constantes mudanças no cenário global e os avanços nos modelos de reorganização do trabalho, da gestão e dos novos empreendimentos, exigem um novo papel das lideranças, valorizando o que está além do prescrito para o cargo, mobilizando dimensões de saber-fazer, saber-agir e do saber-ser (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 2001), onde os “líderes passaram a lidar com dilemas de gestão, precisando tomar decisões complexas, em tempo real, o que os obrigava a encontrar novas e difíceis soluções” (VIEIRA e LUZ, 2003, p.6) para os dilemas da sua ação.

As noções de competência e qualificação se distinguem porque essas “expressões[...] ocupam lugar de destaque nos discursos e documentos dos diferentes agentes e instituições sociais” (MANFREDI, 1998, p.14). A epistemologia de análise destes conceitos são distintas, pois a noção de qualificação está mais associada ao repertório das ciências sociais e à noção de competência, ancorada nas abordagens das ciências humanas.

Historicamente, a noção de competência era associada à linguagem jurídica desde a idade média, pois segundo Isambert-Jamati (1997)

Como se sabe, o termo “competência” (no singular) e os de sua família (competir, competente, competentemente) pertenciam, no fim da Idade Média, à linguagem jurídica. Os juristas declaravam, por exemplo, que tal tribunal era competente para um dado tipo de julgamento. Porém, cabia aos juristas de determinada instância, e não de uma outra, atribuir a um homem ou a uma instituição a competência para realizar certo ato, ato que se tornava, assim, juridicamente válido. (ISAMBERT-JAMATI, 1997, p.103)

Porém, a sua inserção no mundo empresarial é oriunda do discurso empresarial dos últimos dez anos, na França, que nasceu da necessidade de avaliar e classificar novos conhecimentos e habilidades a partir de novas situações de trabalho, onde a noção de qualificação não conseguia mais dar conta por si só de todas as situações associadas ao bom desempenho dos trabalhadores. Esta nova noção, a de competência, também está associada a um modelo de organização de trabalho qualificante, onde o indivíduo passa a fazer o seu cargo através da incorporação de novas competências (HIRATA, 1994; TANGUY, 1997). No Brasil, a noção e o uso do termo competência ganha força no final dos anos 90, passando a incorporar os discursos empresariais, educacionais e de formação do trabalhador.

Desenvolver competências, de acordo com Drucker (1999), compreende estruturar um conjunto de saberes necessários a qualquer indivíduo ou grupamento humano, que permita alcançar um degrau superior no desempenho de suas funções. Esse conjunto de saberes se baseia no conhecimento, nas habilidades e nas atitudes exigidas na execução das atividades.

Ruas (2001, p.7) comenta que “a efetividade dos processos de mudança estariam associados à revisão e ao desenvolvimento da maneira de pensar e atuar dos gestores, expressão essa muito próxima da noção de competência [...]”. Este autor salienta que a adoção de uma das abordagens existentes sobre competências no âmbito gerencial deve ser definida de acordo com os objetivos de sua aplicação e não como uma decisão teórica.

Neste sentido, um processo de *coaching* é definido sob o enfoque de um processo de aprendizagem contínuo, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal (KRAUZ, 2007). O principal objetivo é promover a oportunidade de pessoas e grupos refletirem sobre seus valores, crenças e principais objetivos, incorporando, assim, novas aprendizagens. Essas aprendizagens se relacionam ao desenvolvimento de novas habilidades e à expansão de atitudes, sendo essas mais coerentes e eficazes.

O papel do *coach*, conforme Castellani (2007), está associado a um profissional que irá dialogar, questionar e confrontar o *coachee* de forma a estimulá-lo a planejar as próximas ações, que resultarão em futuras implementações. Ainda sob esse enfoque, o *coach* indica e disponibiliza recursos e instrumentos que possam contribuir para o crescimento do *coachee*. Da mesma forma, o *coach* auxilia no processo de definir as prioridades e de planejar as ações, com o objetivo de alcançar os resultados esperados. Para que isso ocorra, são estabelecidas metas viáveis, inseridas em um prazo viável.

Krausz (2007) ainda afirma que o *coaching*, denominado como atividade ou processo, funciona como uma ferramenta de gestão empresarial que possibilita transformação e crescimento na forma de ser, pensar e estar no mundo. Essas modificações podem ocorrer em ambos os contextos, organizacional e pessoal, daquele que participa da atividade ou do processo de *coaching*. Para a autora, as mudanças que resultam de um processo de *coaching* irão repercutir tanto no ambiente organizacional quanto no contexto das relações interpessoais, pois o *coachee* terá alterada sua maneira de perceber o mundo.

Wolk (2008) afirma que o *coaching* é um processo de aprendizagem, no sentido de busca e expansão de ação efetiva, que transforma a maneira de observar do indivíduo. Toda ação resulta de uma determinada observação, visto que cada pessoa interpreta de modo diferente a situação que enfrenta. Assim, ao desenvolver a capacidade de observar, é possível elaborar novos e diferentes sentidos, que transformarão, por sua vez, as ações do indivíduo. Araújo (1999) ressalta que o *coach* é um facilitador da aprendizagem, que se compromete a apoiar o *coachee*, estimulando seu potencial, para alcançar os resultados por ele almejados.

Metodologia

Levando em consideração o objetivo do estudo, de identificar as reais contribuições do *coaching* no processo de desenvolvimento de competências gerenciais, o método utilizado pode ser definido como uma pesquisa exploratória. Na visão de Selltiz *et al.* (1972), o objetivo do estudo exploratório é contribuir

para a construção da teoria e viabilizar a elaboração de hipóteses que possibilitem o aprofundamento dos estudos científicos. Para Sampieri *et al.* (2006), a pesquisa exploratória prepara o campo para outros tipos de pesquisas, sejam elas correlacionais, descritivas ou explicativas.

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa do tipo exploratório, qualitativa em função de que o estudo busca compreender o fenômeno estudado sob a percepção dos envolvidos, como afirmam Selltiz *et al.* (1972), e exploratória devido ao fato de que as informações a respeito da relação entre os programas de *coaching* e o desenvolvimento de competências gerenciais ainda são incipientes. Ressalta-se, porém, que a pesquisa não é um estudo de caso, pois seu objeto de análise não são as empresas e seus programas de *coaching*, mas sim a percepção dos envolvidos, ou seja, os líderes que passaram pelo processo.

Foram realizadas para esta pesquisa nove entrevistas em profundidade. Os respondentes foram indicados a partir de diferentes consultores, que trabalham como *coachs* em seus respectivos institutos e consultorias. O perfil dos entrevistados compreende líderes de organizações que tenham participado de processos de *coaching*. O quadro 1 apresenta, de forma mais detalhada, as principais informações a respeito dos participantes.

Foi elaborado um tópico guia que procurava responder – o que perguntar? Este roteiro foi construído com base no problema de pesquisa, questões norteadoras do estudo e nos objetivos a serem alcançados. Acertada a seleção final dos sujeitos a serem entrevistados, foram agendados horários e realizadas as entrevistas, individual e pessoalmente pelos pesquisadores. Em média, cada entrevista teve a duração de 60 minutos e, mesmo que seguissem um tópico guia, perguntas adicionais foram realizadas para um melhor entendimento e/ou esclarecimentos das opiniões e percepções dos coordenadores.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Idade	Escolaridade/Curso	Cargo atual
1	28	Ensino Superior Completo – Engenharia Mecânica	Coordenador de qualidade
2	37	Ensino Superior Completo – Engenharia Química	Gerente de produção
3	43	Ensino Superior Incompleto – Administração	Gerente comercial
4	38	Pós-Graduação – Engenharia Mecatrônica	Presidente
5	42	Ensino Superior Incompleto – Administração	Diretor geral
6	26	Ensino Superior Incompleto – Engenharia de Produção	Gerente comercial
7	27	Pós-Graduação – Gestão Financeira	Gerente de produção
8	55	Ensino Superior Completo – Gestão de Recursos Humanos	Diretor geral
9	44	Pós-Graduação – Gestão de empresas de base tecnológica	Presidente

Fonte: elaborado pelas autoras

As informações obtidas por meio dos respondentes foram examinadas qualitativamente por meio de análise de conteúdo. De acordo com Vergara (2005), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para

o tratamento de dados que visa a identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Minayo (2003) afirma que esse método compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Essas técnicas visam a obter, por procedimentos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Apresentação e análise dos resultados

A apresentação e análise dos dados foram realizadas com base nas categorias de respostas dos sujeitos, o que possibilita compreender de que forma o *coaching* auxilia no processo de desenvolvimento de competências gerenciais. Para facilitar esse entendimento, o Quadro 2 apresenta uma síntese dessas categorias, destacando a participação dos entrevistados.

De acordo com os dados coletados, foi possível traçar o perfil dos executivos entrevistados, destacando-se como aspectos principais a idade, a escolaridade e o cargo dos participantes. No que se refere à idade, dos nove entrevistados, cinco estão na faixa de 26 a 40 anos. Os outros quatro participantes têm idades entre 41 e 55 anos. Observa-se, quanto à escolaridade e ao cargo, que os três participantes que concluíram o Ensino Superior encontram-se em cargos de coordenação, gerência e diretoria. Os três entrevistados pós-graduados exercem funções gerenciais e de presidência. Os três respondentes que estão cursando Ensino Superior estão em cargos gerenciais e de diretoria.

Os dados descritos demonstram que os profissionais entrevistados ocupam funções em que é necessário relacionar-se fortemente com pessoas. Além disso, as áreas de formação dos respondentes demonstram necessidade de organização e precisão, pois, em sua maioria, estão voltadas para a administração e a engenharia. Percebe-se, dessa forma, que o *coaching* tem papel importante no desenvolvimento desses indivíduos, pois, como afirma Minor (2003), o *coaching* auxilia os líderes no desenvolvimento de uma visão ampla da empresa e do cenário organizacional. Isso significa que, com mais conhecimento da situação em que se encontram, é possível desenvolver com mais facilidade capacidades de organização e de precisão.

Quadro 2: Síntese dos resultados

Macrocategoria	Categoria de análise	Entrevistados								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
O processo de <i>coaching</i>	Trajatória de carreira									
	A - Ascensão	x	x				x	x		x
	B - Oportunidade			x	x	x			x	
	Processo de busca do <i>coaching</i>									
	A - Necessidade pessoal	x			x		x	x	x	
	B - Necessidade organizacional		x			x				x
	Principais objetivos									
	A - Desenvolvimento profissional	x	x	x			x	x	x	x
B - Determinação de metas				x	x					

Competências e competências desenvolvidas	Competências de um bom líder/gestor organizacional									
	A - Habilidade de motivar	x							x	
	B - Capacidade de liderar			x		x	x	x		x
	C - Capacidade de foco		x		x					
	Competências individuais									
	A - Relacionamento Interpessoal		x	x		x		x	x	x
	B - Comprometimento	x			x		x			
	Competências desenvolvidas									
	A - Comunicação interpessoal	x	x							
	B - Capacidade de liderar			x			x	x		
C - Capacidade de foco				x	x			x	x	
Aprendizagens	Principais resultados									
	A - Mudança de atitudes		x							x
	B - Alinhamento de metas				x	x				
	C - Autoconhecimento						x	x		
	D - Mudança de paradigmas	x		x					x	
	Diferenças antes e depois do <i>coaching</i>									
	A - Fluidez dos processos					x	x			
	B - Definição de estratégias		x		x					
	C - Compreensão situacional	x		x				x	x	x
	Resultados para a organização									
A - Fortalecimento de lideranças	x								x	
B - Busca de melhoria contínua			x	x	x	x	x			
C - Determinação de objetivos		x						x		

Fonte: elaborado pela autora

O processo de coaching

Quando solicitado como ocorreu o processo de *coaching*, os respondentes relataram o exposto no quadro 3.

Quadro 3: Ocorrência do processo de coaching.

Entrevistados	De que forma foi realizado o processo de <i>coaching</i> ?
1	Encontros semanais e reuniões mensais.
2	Encontros semanais, trabalhos em equipe ou individuais. Eventualmente, imersão por dois ou três dias, dependendo do tema trabalhado.
3	Inicialmente, encontros semanais, individuais e, posteriormente, semanais.
4	Encontros semanais individuais e, quinzenalmente, com a equipe.

5	Reuniões quinzenais, com definição de pontos a desenvolver.
6	Encontros individuais, quinzenais e, posteriormente, mensais.
7	Reuniões periódicas, aproximadamente uma por mês. Os eventos que aconteceram no período são utilizados como exemplo para desenvolver competências que foram colocadas, no início, como objetivo de desenvolvimento.
8	Sessões semanais, com apresentação dos resultados obtidos durante a semana.
9	Doze encontros individuais, semanais, de uma hora, com atividades diárias via <i>web</i> .

Fonte: elaborado pelas autoras

A partir das informações fornecidas pelos entrevistados, pode-se perceber que não existe um único padrão no que diz respeito aos procedimentos que envolvem o *coaching*. Independentemente da frequência dos encontros ou das reuniões, o que existe é um processo personalizado, que visa a atender, da forma mais adequada, as necessidades dos *coachees* e promover resultados positivos nas áreas determinadas. Para Krausz (2007), o *coaching* é realizado de maneira distinta com cada cliente, pois foca em atender objetivos específicos de um determinado contexto.

Desenvolvimento de competências

Os entrevistados foram questionados quanto à existência, ou não, de programas relacionados ao desenvolvimento de competências em suas organizações de atuação. Os dados obtidos demonstram que não existe um padrão, o que não torna adequada a categorização das respostas. O quadro 4 expõe um resumo das suas respostas.

Quadro 4: Desenvolvimento de competências a partir do *coaching*.

Entrevistados	A empresa em que você trabalha atualmente possui algum programa relacionado ao desenvolvimento de competências?
1	Sim, dependendo da função, posição e desempenho, a empresa oferece oportunidade de cursos para desenvolvimento técnico e comportamental.
2	Atualmente, não, mas já existiu. Consistia em um programa externo para desenvolvimento interpessoal e um programa interno, realizado em parceria com instituições de ensino para desenvolvimento de competências.
3	Não existe, mas está em processo de elaboração.
4	Sim. Realiza-se uma reunião semanal para monitoramento das atividades do plano de ação do planejamento estratégico, bem como decisões operacionais.
5	Sim. Trabalha-se com o método de gestão por competências, em que são definidas as competências necessárias para o cargo. Posteriormente, ao entrevistar candidatos para determinada vaga, é possível identificar o que é necessário desenvolver.
6	Sim. Realiza-se também acompanhamento psicológico e avaliação de desempenho para monitoramento das competências desenvolvidas.
7	Sim. Todas as avaliações, inclusive de processos seletivos, são baseadas nas competências consideradas principais para a empresa. Por meio do resultado dessa análise, é elaborado um plano de desenvolvimento, que é revisado semestralmente.
8	Não existe atualmente, pois, no momento, a empresa está mapeando novamente todos os processos organizacionais.

9	Sim, e essa é uma responsabilidade do Setor de Recursos Humanos. Utiliza-se a ferramenta de avaliação de desempenho, determinam-se as competências importantes para cada cargo e, a partir disso, a necessidade de aprimoramento.
---	---

Fonte: elaborado pelas autoras

É possível perceber que o desenvolvimento de competências faz parte da cultura da maioria das organizações. A principal diferença está nos métodos utilizados, assim como nos responsáveis por esse processo.

A trajetória de carreira também é um fator importante a ser analisado. Quanto a ela, é possível identificar duas principais categorias: ascensão e oportunidade. Cinco dos entrevistados demonstram crescimento contínuo em uma mesma organização. Isso pode ser visualizado, por exemplo, na fala do respondente 2: “Minha trajetória compreende cinco diferentes cargos até minha posição atual: estagiário, auxiliar de produção, assistente técnico de produção, consultor de produção e consultor de projetos. Atualmente, após dezesseis anos, ocupo o cargo de gerente de produção”.

Percebem-se, quanto aos outros quatro participantes, visíveis oportunidades de carreira que ocasionaram crescimento profissional. Isso significa que esse perfil de entrevistado apresentou mudanças no decorrer de sua trajetória, no que diz respeito às organizações de atuação. O respondente 2 deixa esse fato claro em sua fala e traz informações importantes a respeito de oportunidades: “Trabalhei os primeiros treze anos em duas empresas de prestação de serviços. Durante quinze anos, atuei como sócio proprietário de duas empresas na área de comunicação. Atualmente, tenho uma empresa na área comercial e atuo como gerente”.

A partir da trajetória de carreira dos entrevistados, surgem também respostas relacionadas ao processo de busca do *coaching*. É possível identificar duas categorias distintas: necessidade pessoal e necessidade organizacional. Cinco respondentes demonstraram que o processo foi realizado a partir de uma demanda pessoal, de necessidade de desenvolvimento de competências individuais e de mudança de atitudes. Quatro respondentes demonstraram que a busca pelo *coaching* deu-se a partir de uma demanda organizacional. Isso significa que a necessidade de desenvolvimento de executivos foi percebida pela organização. Percebe-se, dessa forma, a presença de alguns conceitos de Clutterbuck (2008). Segundo o autor, para haver *coaching*, é necessário existir a necessidade de mudança, que pode partir do próprio interessado ou de um dirigente organizacional, o qual poderá determinar também os fatores que precisam de desenvolvimento para elevação de desempenho em determinadas áreas.

Nota-se que os objetivos, ao buscar o processo de *coaching*, estão principalmente relacionados ao desenvolvimento profissional e à determinação de metas claras. Sete dos nove entrevistados demonstraram que as maiores expectativas relacionadas ao *coaching* eram o aprimoramento de competências para o aperfeiçoamento das atividades exercidas. A capacidade de liderar foi citada como uma das principais habilidades a serem desenvolvidas. Para Chiavenato (2002), o novo ambiente de negócios está impondo forte pressão, novas demandas e desafios para as organizações e, principalmente, para sua administração. Com essas mudanças, surge a necessidade não apenas de gerenciar processos, mas também de liderar comportamentos e competências.

Ao tratar de competências, inicialmente, os entrevistados foram questionados a respeito das com-

petências que acreditavam ser importantes para o desempenho de um gestor ou líder organizacional. Destacam-se três principais categorias de resposta: habilidade de motivar, capacidade de liderar e capacidade de foco. Quanto à habilidade de motivar, dois dos nove respondentes destacaram a importância de entender os mecanismos que geram motivação para os indivíduos na organização e de procurar meios eficazes de colocá-los em prática.

Os respondentes trataram, de forma individual, os conceitos de liderança e motivação. De acordo com os dados obtidos, para os entrevistados, é possível saber motivar colaboradores e equipes, mesmo deixando a desejar em diversos outros aspectos da liderança. Dessa forma, percebe-se a necessidade de desenvolver ambas as habilidades.

Ademais, a respeito da capacidade de liderança, cinco entrevistados salientaram a importância de saber liderar equipes de alto desempenho. Percebe-se a preocupação, por parte dos respondentes, em fortalecer a capacidade de liderança e promover a integração dos colaboradores. Para eles, é importante que os recursos totais sejam direcionados de maneira adequada para a sustentação e o crescimento do negócio.

Quanto à capacidade de foco, dois entrevistados destacaram o fato de que saber focar em determinado aspecto também implica compreender a situação organizacional. Criar um panorama amplo e visualizar todos os aspectos envolvidos auxilia, posteriormente, no processo de estabelecer foco, identificar soluções e tomar as decisões mais adequadas.

Questionados a respeito das competências individuais que percebiam em si mesmos, os entrevistados voltaram as respostas, principalmente, ao relacionamento interpessoal e ao comprometimento. Percebe-se que, mesmo destacando inicialmente o relacionamento interpessoal como um aspecto positivo, quando perguntados a respeito das competências desenvolvidas a partir do *coaching*, os respondentes afirmaram terem desenvolvido fortemente a capacidade de comunicação interpessoal. Isso aprimorou o relacionamento com subordinados, com equipes e com superiores.

Os dados obtidos nas entrevistas demonstram que existe uma tendência de pessoas do mesmo nível hierárquico a compartilharem características comuns, tornando a comunicação mais viável. Quando a comunicação atravessa os níveis, é preciso que as mensagens sejam traduzidas. Por mais que os indivíduos conheçam outros níveis, outras tarefas e outros conteúdos, as intenções variam de nível para nível. Uma fala importante do respondente 9 deixa isso claro: “As informações trazidas da diretoria eram transmitidas de maneira inadequada, e a minha equipe também parecia não assimilar os temas abordados. Aprendi que tudo o que eu desenvolvi a partir do *coaching* também poderia ser transmitido para a minha equipe. Assim, através da determinação de metas, passei a desenvolvê-la. Isso facilitou a comunicação, pois, mesmo estando em níveis hierárquicos diferentes, agora todos se sentem suficientemente preparados, não somente para entender as situações que ocorrem, mas também para dar sugestões e propostas de melhoria”.

Percebe-se, a partir dos dados mencionados, a confirmação de duas ideias de Krausz (2007). A primeira se refere ao *coaching* executivo. Segundo a autora, o *coaching* auxilia na expansão de consciência e determinação de metas individuais para seus executivos, diretores, gerentes e líderes. A segunda está relacionada às equipes, e, conforme a autora, o *coaching* se traduz em um trabalho para a revisão de desempenho, para a melhoria de resultados, de comunicação e de relacionamentos.

Entre as competências desenvolvidas a partir do processo de *coaching*, três entrevistados desta-

caram a capacidade de liderança. Segundo eles, para que fosse possível desenvolver essa competência, outras também precisaram ser aprimoradas. Foram ressaltados o comprometimento e a proatividade. Identificam-se, dessa forma, conceitos de Araújo (1999). De acordo com a autora, o *coaching* auxilia no desenvolvimento de algumas competências necessárias para o exercício da liderança, ou seja, comportamentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidas ou aprendidas.

Os respondentes abordaram o fato de que a liderança já era uma competência que se fazia presente na execução de suas atividades. No entanto, a maneira de interpretar a capacidade de liderar foi aprimorada. Os respondentes demonstraram que, após o processo, foi possível perceber o aperfeiçoamento da habilidade de influenciar e motivar pessoas para a realização de um objetivo. Percebe-se, dessa forma, que o *coaching* realmente auxilia no desenvolvimento da liderança, pois, como afirma Chiavenato (2003), liderar é a habilidade de motivar e influenciar os indivíduos, de forma ética e positiva, a fim de que contribuam para alcançarem as metas da equipe e da organização.

É possível estabelecer também uma relação do desenvolvimento da liderança com a comunicação interpessoal, também aprimorada a partir do processo de *coaching*. Ainda de acordo com Chiavenato (2003), liderança é a influência interpessoal, mostrada em determinada situação e dirigida no processo da comunicação humana, com a finalidade de atingir diversos objetivos específicos.

A capacidade de foco foi mencionada por quatro participantes como a principal competência desenvolvida. Nota-se que a justificativa para isso reside no aprimoramento da capacidade de direcionar a atenção ao que é importante. O excesso de atribuições e responsabilidades legadas a cada indivíduo acarreta, na maioria das vezes, perda de concentração e dificuldade para identificar prioridades de ação. Percebe-se que o *coaching*, pela determinação de metas e prazos viáveis para a sua realização, auxilia no processo de relacionar desejos a ações efetivas, além de determinar os esforços necessários para gerar os resultados esperados. É possível compreender, também, que o *coaching* permite que seja elaborado um panorama geral da situação em pauta. Dessa forma, facilita-se o entendimento, por parte dos gestores, de todos os fatores que precisam de atenção, do seu grau de importância e das decisões que precisam ser tomadas.

As aprendizagens do processo

As aprendizagens do processo envolvem também os principais resultados obtidos para o indivíduo e para a organização, assim como as diferenças antes e depois do processo de *coaching*. Quanto aos resultados, dois respondentes identificaram a mudança de comportamento, que consiste em uma descontinuidade; dessa forma, é muito comum o surgimento do sentimento de resistência. De acordo com os entrevistados, o *coaching* fornece suporte nesse processo de transformação, o que gera maior tranquilidade.

Para Senge (2004), a aprendizagem é vista como a capacidade de transformar a experiência em conhecimento, acessível a todos os níveis organizacionais. Percebe-se que os entrevistados destacam, como importante resultado da aplicação do *coaching*, a capacidade de transmitir conhecimentos, ideias e estratégias a toda equipe e, conseqüentemente, a toda a organização. Dessa forma, é possível compreender que o *coaching* se relaciona fortemente com o processo de aprendizagem.

O autoconhecimento foi destacado por dois participantes como o fundamental aprendizado do pro-

cesso. Percebe-se que os entrevistados consideram o autoconhecimento uma condição imprescindível para que o profissional estimule a autocritica e, dessa forma, saiba utilizar suas competências para gerar resultados positivos, além de desenvolver suas limitações, uma vez que toma consciência delas. Nota-se que o processo de mudança de comportamento está intimamente relacionado ao autoconhecimento. Isso se deve ao fato de que, a partir do momento em que o indivíduo tem conhecimento de si mesmo, de suas potencialidades e aspectos a aprimorar, é possível também compreender os fatores que o levavam a pensar e agir de determinada maneira. Percebe-se, dessa forma, conceitos de Wolk (2008). Para o autor, o coaching auxilia a desenvolver a capacidade de observar e, assim, é possível elaborar novos e diferentes sentidos, que transformarão, por sua vez, as ações do indivíduo. Isso significa que, ao observar-se, é possível identificar necessidade de mudança de atitude.

O alinhamento de metas foi mencionado por dois entrevistados como o principal resultado atingido. A partir dos dados obtidos, percebe-se que alinhar as metas é dar às pessoas orientações e informações claras e específicas de como elas podem contribuir para atingir objetivos e de quais comportamentos que, praticados, auxiliam a atingir as metas definidas. Dessa forma, é possível recuperar um conceito de Zeus e Skiffington (2000). Para os autores, o *coaching* funciona como um instrumento que contribui para o estabelecimento de estratégias que visam a transformar os objetivos do ambiente corporativo em ações imediatas que, conseqüentemente, alinhem as metas organizacionais com as metas dos colaboradores.

A mudança de paradigmas foi tratada por três participantes como o principal aprendizado do processo. De acordo com os entrevistados, o *coaching* estimula a mudança de paradigmas, já que implica desenvolver coragem para inovar e disposição para enfrentar o novo. Percebe-se que o *coaching* auxilia no processo de mudança de pensamento e, conseqüentemente, de atitudes. Isso ocorre devido ao fato de que o *coaching* parte da aquisição de novos conhecimentos. Dessa forma, o indivíduo é instigado a questionar suas crenças e, então, a visualizar as situações por perspectivas diferentes, o que favorece o surgimento de novas ideias e soluções. Nota-se, assim, que a mudança de comportamento se relaciona fortemente à quebra de paradigmas.

Questionados a respeito das principais diferenças antes e depois do *coaching*, dois participantes destacaram a fluidez dos processos organizacionais. Isso fica evidente na fala no entrevistado cinco: “Os processos da empresa fluem de maneira muito mais organizada. Conseguimos identificar os principais gargalos e criar meios para que pudéssemos superá-los. Isso se deve, certamente, à nova mentalidade que o *coaching* me proporcionou e que, conseqüentemente, eu repassei para minha equipe”. O’Neil (2001) aborda essa questão quando afirma que a essência do *coaching* consiste em ajudar o indivíduo a resolver problemas e a transformar a aprendizagem em resultados positivos. Para a autora, o aprendizado individual é ampliado para o grupo de trabalho e, então, para a coletividade organizacional.

A definição de estratégias foi tratada como um importante diferencial obtido por meio do *coaching*. De acordo com os respondentes, a partir do momento em que se visualiza um panorama geral, em lugar de somente focar no problema em questão, é possível encontrar soluções e definir estratégias para atingir um objetivo específico. Isso vai ao encontro de outro fator mencionado pelos entrevistados: a compreensão situacional. O *coaching* auxilia no entendimento das práticas e da cultura da organização, o que, mais uma vez, facilita o andamento dos processos organizacionais. O respondente 8 deixa isso claro quando afirma que “o *coaching* trouxe melhorias relacionadas a tempo e desempenho”.

A partir do *coaching*, os entrevistados destacam a melhoria contínua como um importante resultado. Percebe-se o desenvolvimento de uma consciência relacionada à importância de melhorar constantemente práticas organizacionais, desempenhos e comportamentos. É importante salientar que a busca pela excelência se torna viável a partir de uma mudança de mentalidade, ou seja, de uma transformação na maneira de visualizar os aspectos positivos da empresa e os que precisam ser aprimorados. Sabe-se que essa é uma importante competência desenvolvida, levando-se em consideração a existência de um mercado em constante desenvolvimento, que exige capacidade de adaptação e resposta rápida à mudança.

A determinação de objetivos, citada como importante resultado por dois participantes, se relaciona fortemente à melhoria contínua. Traçar objetivos é um meio eficaz para responder à necessidade de mudança. Além disso, é importante destacar o fato de que o *coaching* não auxilia apenas a determinar metas, mas a identificar meios de realizá-las, dentro de prazos viáveis, o que torna a aplicação do método ainda mais eficaz.

Considerações finais

A partir da análise do conteúdo das entrevistas realizadas, é possível compreender quais são os principais resultados obtidos pela aplicação do *coaching* em executivos, bem como as competências desenvolvidas. Os resultados demonstram, primeiramente, que não existe um padrão para a aplicação do *coaching*, nem mesmo para o processo de busca. Independentemente de quem demande necessidade de aprimoramento, o *coaching* é orientado por objetivos, necessidades e preferências do *coachee* e da organização.

Percebe-se que o *coaching* traz resultados que partem do autoconhecimento e do entendimento do contexto em que está inserido. A justificativa para isso reside no fato de que o processo auxilia na compreensão das potencialidades individuais, bem como das necessidades de aprimoramento. A partir disso, entende-se os motivos pelos quais surgem mudanças de comportamento e quebra de paradigmas como resultados do processo. O indivíduo passa a entender os motivos que o levavam a pensar ou a agir de determinada maneira, e, assim, torna-se mais fácil encontrar recursos para modificar suas atitudes, a fim de obter resultados cada vez mais positivos.

Ao mesmo tempo em que se desenvolve a capacidade de autoconhecimento, é possível entender, de forma mais clara, quais são as principais forças da organização e os aspectos a desenvolver. Entende-se que é possível visualizar com mais facilidade o panorama organizacional, o que permite compreender quais são as principais forças da empresa, bem como os aspectos que necessitam de maior atenção. Isso explica, também, o aprimoramento da capacidade de foco. A partir do entendimento situacional, encontram-se meios para direcionar esforços e concentração em busca de realizar as atividades que apresentam maior prioridade.

Compreende-se que o *coaching* proporciona resultados sistêmicos para o indivíduo e para a organização. Isso significa que eles se inter-relacionam de forma a buscar a excelência em desempenho. A capacidade de liderança, por exemplo, é fortalecida a partir do aprimoramento da comunicação que, conseqüentemente, desenvolve as relações interpessoais. Isso se deve ao fato de que uma boa comunicação permite maior interação e cooperação entre líder e liderados.

Independente de o *coaching* ser realizado a partir de uma necessidade pessoal ou organizacional, toda a empresa é envolvida no processo. A aprendizagem provoca uma reação em cadeia, o que favorece a transferência de habilidades e conhecimento a todos os níveis organizacionais. A empresa que disponibiliza aos seus executivos um processo de *coaching* aplica um método que proporciona mudança situacional. Ademais, cria uma filosofia própria, inserida em seu contexto de trabalho e cultivada não apenas por um indivíduo, mas pela coletividade, que se engaja nos mesmos princípios, objetivos e ações compatíveis com a cultura organizacional.

O *coaching*, como um processo que provoca mudanças de comportamento, abre espaço para futuras pesquisas. Estudos posteriores podem identificar os impactos que o *coaching*, mesmo realizado em ambiente organizacional, traz para o indivíduo e sua vida pessoal. Dessa forma, considera-se adequado, também, analisar de maneira mais profunda os métodos aplicados. Por fim, o envolvimento do *coaching* com o desenvolvimento da capacidade de liderar deixa uma oportunidade de pesquisa que identifique as contribuições de um líder que atue como *coach* à organização.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Anne. **Coaching**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

BARBALHO, Célia Regina; MORAES, Suely. **Guia para normalização de relatórios técnico-científicos**. Amazonas: Universidade Federal do Amazonas, 2003.

BEHAVIORAL COACHING INSTITUTE. **Management Coaching**: Turning your managers and leaders into *coaches* to *coach* themselves and their staff. Disponível em: <<http://www.1to1coachingschool.com/manager-as-coach.htm>>. Acesso em: 04 maio 2011.

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2004.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2011.

CASTELLANI, Moacyr. **Metacoaching**. *Metacoaching e Gestão Integral*. Disponível em: <<http://www.metacoaching.com.br/ocoach/artigogestaointegral.htm>>. Acesso em: 06 maio 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Construção de talentos**. *Coaching & Mentoring*: as novas ferramentas de gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração

das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLUTTERBUCK, David. **Coaching Eficaz**. São Paulo: Gente, 2008.

DI STÉFANO, Rhandy. **O Líder-Coach: Líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DODGSON, Mark. *Organizational Learning: a review of some literatures*. **Organization Studies**, v.14, n. 3, p. 375-394, 1993. Disponível em: < <http://oss.sagepub.com/content/14/3/375>> Acesso em: 14 jun. 2012.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. **Coaching, um estudo exploratório na percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach**. 2008. 121f. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, SP, 2008.

FLAHERTY, J. **Coaching: evoking excellence in others**. Woburn: Butterworth-Heinemann, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, vol. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em 23 abr. 2012.

GOLDSMITH, Marshal. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Tudo sobre coaching**. Disponível em: < <http://www.congressodecoaching.com.br/tudo-sobre-coaching.php>>. Acesso em 04 mar. 2012.

INTERNATIONAL COACH FEDERATION. **About Coaching**. Disponível em: <

<http://www.coachfederation.org/intcoachingweek/about-coaching/>>. Acesso em 04 maio 2011.

KOFMAN, Fredy. **Metamanagement: a nova consciência dos negócios**. Rio de Janeiro: Willis Harman House, 2002.

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

LAGES, Andrea; O'CONNOR, Joseph. **Como o coaching funciona**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINOR, Mariane. **Coaching para o desenvolvimento: habilidades para gerentes e líderes de equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

O'NEILL, Mary Beth. **Coaching: treinando executivos**. São Paulo: Futura, 2001.

QUIVY Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.

REGO, Armênio. **Coaching para Executivos**. São Paulo: Livraria Escolar, 2007.

SAMPIERI, Roberto Hernández *et al.* **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1972.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo Nova Cultural, 2004.

STERN, L. R. *Executive coaching: a working definition*. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, vol. 56, n.3, p. 154-162, 2004. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2004-18811-003>>. Acesso em: mar. 2012.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WOLK, Leonardo. *Coaching*. **Coaching: a arte de soprar brasas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica** São Paulo: Atlas, 2001.

ZEUS, Perry; SKIFFINGTON, Suzanne. **The complete guide to Coaching at Work**. Sydney: McGraw Hill, 2000.