



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



TÉCNICA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: A IMPORTÂNCIA DO COACHING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Andressa Coimbra Bella Oliveira
andebella@ig.com.br
USCS

Décia Antunes de Souza
derciaantunes@uol.com.br
FATEC

Fernanda Deolinda Fajan
fernandafajan@hotmail.com
SENAI

Resumo: O presente trabalho tem por objetivo verificar a percepção de profissionais de nível táticos quanto às práticas de coaching. Trata-se de um estudo descritivo-exploratório, com abordagem qualitativa, realizado mediante pesquisa de campo. O instrumento de coleta de dados usado foi a entrevista com um roteiro de oito perguntas que possibilitou uma abordagem mais ampla sobre o assunto em questão. Na análise dos resultados, pode-se constatar que a maioria dos profissionais entrevistados considera o processo do coaching eficaz como técnica de desenvolvimento dos profissionais de nível tático e estratégico. Pode-se concluir que o coaching proporciona benefícios como a possibilidade de resultados rápidos e sustentáveis, além de mobilizar aspectos intrínsecos ao indivíduo. Conclui-se, portanto, que a técnica do coaching nesses últimos anos tem alcançado novos adeptos e possui uma perspectiva significativa de expansão por ser percebida de forma positiva e atrativa para os profissionais de nível tático e estratégico do mercado.

Palavras Chave: Coaching - Desenvolvimento - Competência - Recursos humanos - Aprendizagem



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1 INTRODUÇÃO

As rápidas e intensas mudanças que vem ocorrendo no mercado de trabalho e a maior competitividade entre as organizações tem exigido cada vez mais das empresas mudanças na formação do trabalhador. As empresas estão se preocupando com seus talentos humanos e estão buscando práticas de valorização e desenvolvimento de seus profissionais. Segundo Vergara (2000, p. 43), “[...] as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça”.

Uma das tendências ocasionadas por estas mudanças, é que os profissionais estão ansiando o plano de sucessão e ascensão nas empresas em que atuam e/ ou no mercado de trabalho. Para lidar com essa nova realidade é preciso desenvolver, aprimorar, e reciclar os talentos na gestão de processos e pessoas. Diante desse quadro, o conceito de qualificação na formação de profissionais exige uma redefinição e um investimento em educação profissional, enriquecendo e preparando os colaboradores para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na empresa, quer fora delas.

Com o advento da escola das relações humanas, a educação profissional nas empresas passou a abranger aspectos psicossociais dos indivíduos. Assim, os programas de treinamento e desenvolvimento passaram a incluir também objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração à organização bem como o desenvolvimento de novas competências. O treinamento é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que estes desempenhem tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização (GIL, 1994, p.105).

Os autores Bloch, Mendes e Visconde (2012) também reforçam que os processos organizacionais precisam ocorrer com agilidade e que os profissionais tem a necessidade de aprimorar a capacidade de relacionamento, competitividade e com mais autonomia. Estas questões põem à prova a competência dos profissionais, e com todas essas novas necessidades na década de 1990, a técnica do *coaching* passa a ganhar mais força no Brasil e os *coachs* são acionados para que os resultados possam aparecer de forma rápida e eficaz, e cita que: “com isso, o *coaching* entra em cena como uma solução para o caso de indivíduos talentosos que precisam rapidamente resolver seus *gaps* de competência.” (BLOCH; MENDES; VISCONDE, 2012, p.13).

Mediante este contexto, o presente trabalho tem como objetivo verificar a percepção de profissionais de nível táticos quanto às práticas de *coaching*. Quanto aos objetivos específicos, estão classificados como: identificar as práticas de desenvolvimento de competências nas organizações; caracterizar profissionais que usaram estas práticas e verificar como essa técnica está sendo percebida no mercado de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

No mundo do trabalho a gestão estratégica de pessoas está intimamente ligada à estratégia organizacional, ou seja, o desenvolvimento da organização está diretamente ligado ao desenvolvimento dos colaboradores. As empresas estão cada vez mais se preocupando com seus talentos humanos e estão enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na empresa, quer fora delas. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando-a para



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



enfrentar novos desafios. Deste modo, o desenvolvimento organizacional e as novas possibilidades decorrentes estão intimamente ligados ao desenvolvimento das pessoas, sobretudo porque são elas que implementam as estratégias da organização (DUTRA, 2002).

A mudança no papel da área de Recursos Humanos nos cenários organizacionais contemporâneos aponta para o fortalecimento dos líderes enquanto gestores de pessoas e responsáveis pelo desenvolvimento do capital humano. A cada dia percebe-se que o grande diferencial entre empresas é a forma pela qual aproveitam o seu potencial humano.

Neste contexto, pode-se afirmar que o potencial humano advém do processo de aprendizagem que pode ser definido de forma sintética como o modo como os seres adquirem novos conhecimentos, desenvolvem competências e mudam o comportamento. Para alguns estudiosos, a aprendizagem é um processo integrado que provoca uma transformação qualitativa na estrutura mental e na educação daquele que aprende. Essa transformação se dá através da alteração de conduta de um indivíduo (FLEURY e FLEURY, 1997). Educação é toda influência que um indivíduo recebe do seu ambiente social durante a sua existência, com o objetivo de adaptar-se às normas e valores da organização em que vive.

Segundo Carvalho (2001, p.4), torna-se praticamente impossível separar o processo de treinamento da reconstrução da experiência individual. Isso porque a educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas.

Educação é o preparo para a vida e pela vida. Pode-se falar em tipos de educação, a saber: educação social, religiosa, cultural, política, moral, profissional. A educação profissional destaca-se como um fator estratégico de competitividade e desenvolvimento humano na nova ordem econômica mundial. Segundo CHIAVENATO (1998, p. 24) a educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa o preparo do homem para a vida profissional. Para Santos (1978, p.128), a formação profissional ou educação técnica é um sistema intencional voltado para criar habilitações, tanto quanto possível permanentes, para os papéis que a sociedade exige na produção de bens e serviços. Coloca o indivíduo em um panorama completo, integrando-o como ente produtor de alguma coisa, mas, também, como ser social que julga e dirige seus atos de trabalho.

Quando se trata de formação e educação profissional na atualidade, alguns valores devem ser considerados. De acordo com De Mais (1999), um deles é a intelectualidade (valorização das atividades cerebrais em detrimento às atividades braçais); outro é a criatividade (tarefas repetitivas e chatas serão feitas pelas máquinas); outro é a estética (o que distingue hoje não é mais a técnica, e sim a estética, o design). Para este autor, ainda, a subjetividade, a emotividade, a desestruturação e a descontinuidade também são valores importantes e, por isso, deverão, também, estar na mira dos processos educativos do futuro.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento é o processo de aprendizagem que as empresas aplicam a seus empregados com o objetivo de adquirir conhecimento, habilidades, técnicas, levando em consideração aos objetivos da organização. Quando uma empresa oferece um programa de treinamento a seus funcionários, o objetivo principal é a promoção da aprendizagem organizacional. Neste contexto, Chiavenato (1998, p.26) indica que o treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Desta forma, pode-se afirmar que o treinamento além de ensinar e educar, também promove mudanças no comportamento, fazendo com que as pessoas adquiram novas habilidades e conhecimentos.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Dentro de uma empresa, o treinamento de pessoas tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional no desempenho das suas funções além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização. Segundo Marras (2009, p.145) o “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Segundo Robbins (2003, p. 469), “a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Ainda neste íterim, o autor assinala que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização.

O desenvolvimento é a preparação de pessoas para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas das que elas estão engajadas. De acordo com Carvalho (2001, p.130), “o desenvolvimento se propõe a suprir a empresa com as competências de que ela necessita para seu funcionamento”. No entanto, pode-se afirmar que o desenvolvimento de pessoas tem o foco voltado a novos cargos a serem abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo empregado.

O desenvolvimento do colaborador na empresa é fundamental para o alcance de resultados positivos, não somente para a empresa, mas para a carreira profissional, e até mesmo, pessoal de cada indivíduo, pois o desenvolvimento possibilita uma visão futura da atuação do profissional. Deve ser levado em conta o histórico do funcionário, suas experiências profissionais, seus objetivos e também o objetivo da organização. Na visão de Rocha-Pinto, et. al (2003, p.94), o desenvolvimento é o processo voltado para o crescimento integral do homem, observável na mudança comportamental, na expansão de suas habilidades e seus conhecimentos para a solução de novas e diferentes situações ou problemas. Neste contexto, Boog (2001, p.78) indica que investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece, porém, esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo.

Treinamento e desenvolvimento podem ser resumidos como uma atividade que tem como objetivo, a ambientação de novos funcionários, fornecendo aos mesmos novos conhecimentos, desenvolvendo comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho e conscientizando os funcionários a respeito da importância de autodesenvolver-se e de buscar o aperfeiçoamento contínuo.

2.3 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DE *COACHING*

A palavra *coaching* começou a ser usada na Inglaterra em 1500, originada de um termo húngaro *kocsi* que refere-se a um tipo de carruagem. Transcendeu por diversos idiomas até chegar ao termo mais conhecido atualmente no mundo corporativo que é o *coach*. Passou também por uma evolução em sua interpretação, inicialmente era configurado no termo mais literal da palavra que era a de condução, passando para técnico e atualmente mais conhecido como orientador e estimulador para o auto desenvolvimento dos seus *coachees* (ARAUJO, 2011).

Segundo Chiavenato (2002, p.41) "Coaching é um tipo de relacionamento no qual o coach se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho". Neste mesmo contexto, Marques (2012) reforça



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



este conceito quando menciona que de maneira sintética e objetiva, *coaching* pode ser caracterizado como o processo conduzido por um profissional *Coach*, visando identificar o estado atual de seu *Coachee* (Cliente) e caminhar junto com ele até um estado desejado.

Sobre a responsabilidade desses papéis Bloch, Mendes e Visconde (2012, p. 28) também reforçam que o *coachee* é o protagonista para essa evolução, e com a ampliação da visão sistêmica e estratégica permitirá atingir resultados mais sustentáveis.

Para Downey (2010, p.15) o conceito do processo de *coaching* é baseado no processo de autoanálise, identificação dos agentes recompensadores (agentes motivacionais), o treino/prática e por fim o aprendizado sobre quais os possíveis caminhos para alcançar determinado objetivo, uma vez que ele foi estimulado a buscar as alternativas e seus próprios meios. Ele comenta que se o processo fosse baseado apenas na entrega de soluções para o *coachee*, ao invés de estímulos para alcançar suas próprias respostas, possivelmente passaria a existir uma relação de interdependência e não de desenvolvimento.

Portanto, o processo de *coaching* visa fundamentalmente buscar o aprimoramento e o desenvolvimento do indivíduo através de intervenções e estímulos do *coach*, ampliando sobre este quesito, Clutterbuck (2008, p. 11) menciona que “o profissional do *coaching* atua como um estimulador externo que desperta o potencial interno de outras pessoas, usando uma combinação de paciência, *insigt*, perseverança e interesse genuíno entre as pessoas, acessando seus recursos internos e externos e, com isso, melhorar o seu desempenho”.

Ainda de acordo com este mesmo autor, “um processo de *coaching* bem-sucedido surtirá um efeito em cascata, criando mudanças positivas que atingem muitos além das pessoas nele envolvidas” (ANDERSON e ANDERSON, 2005 apud CLUTTERBUCK, 2008, p. 11). Existe um ponto de convergência entre as literaturas referenciadas que aborda o processo de *coaching* como uma relação de extrema confiança entre os indivíduos envolvidos. Podemos considerar que sem esse elemento não haverá cumplicidade suficiente para alcançar o sucesso nas metas que foram previamente delimitadas como objetivos focais.

Partindo do pressuposto que a confiança é a base do relacionamento que irá proporcionar a prática do *coaching*, Araújo (2011) considera que ao confiarmos nos outros, nos colocamos em uma posição de vulnerabilidade, ao ter que administrar o risco do desapontamento, e acrescenta: “Quem não confia nas pessoas não corre risco algum de se desapontar, mas nunca saberá o significado e nem a extensão da palavra respeito” (ARAÚJO, 2011, p. 105). Portanto, o sucesso do *coaching* também implica em uma relação de respeito, que tem como resultado um estreitamento do relacionamento, potencial de troca e delimitação de objetivos. De acordo com Bloch, Mendes e Visconde (2012, p. 106) o *coach* pode ser desempenhado por diferentes figuras inseridas na vida do indivíduo:

- Informal – não há uma estruturação formal, mas a intervenção contribui para o desenvolvimento do indivíduo. Exemplo desta atuação é a relação entre pais e filhos.
- Funcional – são líderes que se dedicam ao desenvolvimento de seus liderados. Técnico – desenvolvimento técnico do profissional, portanto, requer uma atuação especialista.
- Executivo – foca o desenvolvimento profissional, em todos os seus âmbitos.

Existe uma grande gama de possibilidades de intervenções na prática do *coaching*. No entanto, é importante que o *coach* esteja realmente preparado e tenha a sensibilidade para fazer este trabalho, considerando seu conhecimento técnico, habilidade com pessoas, articulação para fazer intervenções de ordem psíquicas e emocionais. Bloch, Mendes e Visconde (2012, p. 106) consideram o quanto a intervenção de um *coach* pode causar grandes impactos quando mencionam: “um *coaching* malfeito pode causar grandes transtornos na vida e na carreira de um profissional, com reflexo nas organizações”.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TEMA 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



2. 4 COACHING EXECUTIVO

O *coaching* executivo é uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de líderes nas organizações, e manter seus executivos vinculados a este plano de desenvolvimento proporciona maior habilidade de gerenciamento e resultados com mais qualidade. (BLOCH; MENDES; VISCONDE, 2012). Ainda de acordo com os autores, o *coaching* executivo é um processo estruturado, porém flexível, que promove um movimento de dentro (reflexão) para fora (ação) e que envolve, fundamentalmente, o engajamento e a motivação do *coachee*. Ele conduz ao processo de alto desempenho pelo comprometimento com os *stakeholders*. (BLOCH; MENDES; VISCONDE, 2012, p. 27).

Quando *coach* e *coachee* trabalham focados com cumplicidade e sinergia, é possível observar mudanças comportamentais no executivo. Este processo o estimula a identificar suas principais oportunidades de melhorias e buscar esse desenvolvimento. Por exemplo, em casos de executivos mais orientados a resultados poderão ter grandes evoluções na gestão de pessoas, entre outros pontos de sua atuação como executivo. Alguns pontos essenciais para um processo de *coaching* são apresentados segundo Araújo (2011, p. 45): É necessário que exista uma relação de confiança e diálogos transparentes; o *coach* deve fazer um diagnóstico do *coachee*, para adequar e personalizar as intervenções; identificar os objetivos e metas do *coachee* e buscar a concordância com os objetivos da empresa e, conscientizar o *coachee* sobre a necessidade de estruturar um plano de ações e estimulá-lo a manter-se focado até o final do projeto.

Considerando esses fatores preliminares sobre o processo, também devemos considerar que os pilares fundamentais de atuação durante o processo de desenvolvimento do executivo é baseado na autogestão, gestão de pessoas e gestão da mudança. Partindo desta premissa teremos profissionais protagonizando em suas funções de forma concisa e equilibrada. A autogestão é o ponto de partida do processo, pois para que um processo de transformação venha a acontecer, é importante que o *coachee* tenha a consciência sobre os fatores que possui oportunidades de melhorias e a clareza em sua autopercepção será o diferencial para a evolução. Araújo (2011, p. 49) afirma sobre esse quesito: “Quem pretende liderar pessoas, precisa primeiro gerenciar a si mesmo; monitorar, consciente e deliberadamente, seu caráter, base ética, modo de pensar, sentir e agir. É manter-se íntegro, orientando suas ações e decisões a partir de valores pessoais”.

Caso tenha uma imagem distorcida sobre sua atuação, possivelmente a equipe também não terá clareza sobre seu perfil e modelo de atuação, podendo afetar a visibilidade como gestor e líder perante a equipe, comprometendo o segundo pilar que refere-se a gestão de pessoas. O executivo em processo de *coaching* possui metas e objetivos a serem alcançados e é inevitável que existam pessoas envolvidas neste cenário, sejam elas subordinadas ou não, e é de suma importância que estas estejam comprometidas e motivadas para que seja alcançado o resultado final. Entendendo a importância do valor humano é necessário que o executivo analise seu estilo de liderança, e se está adequado as pessoas que esta interagindo no projeto.

O líder é responsável por influenciar e mover as pessoas em todos os âmbitos da companhia, desde o projeto a ser desenvolvido e executado até grandes mudanças da companhia. É seu exemplo, atitudes e diretrizes irá estimular o terceiro pilar do processo de *coaching* dentro do cenário organizacional, que é a gestão da mudança. De acordo com Araújo (2010, p. 52), “... está na liderança a chave das transformações culturais mais valiosas para o negócio”. Portanto, equilibrar esses fatores possibilita que o executivo atinja um nível de maturidade profissional mais elevado que irá proporcionar ações mais estratégicas, sejam



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



orientadas a resultados ou a pessoas, e estas passarão a um padrão de envolvimento espontâneo as novas propostas e desafios gerando resultados sustentáveis.

2.5 A PRÁTICA DO COACHING

A prática do *coaching* tem sido utilizada com frequência no ambiente organizacional em diversos países, principalmente nos países da América do Norte, da Europa e da Ásia. Esta prática caracteriza-se como uma interação entre o indivíduo e a aprendizagem. Tem como principal objetivo, desenvolver competências e habilidades e provocar a disseminação de conhecimentos. Diversas pesquisas acerca do tema *coaching* têm sido realizadas no meio acadêmico. Ramos (2009) realizou uma pesquisa de intervenção exploratória sobre a utilização do *coaching* com ferramenta de desenvolvimento de profissionais. A pesquisadora utilizou uma amostra de quinze sujeitos, entre líderes e subordinados da Caixa Econômica Federal denominada como Agência Imigrante, situada no Estado de Porto Alegre.

A proposta da pesquisa da autora consistiu na disseminação do conceito do *coaching* e capacitação dos líderes em desenvolver suas próprias equipes, ou seja, a experiência do líder *coach*. A partir da conceituação, os líderes tiveram a oportunidade de aplicar as sessões e ao término obter as percepções. Inicialmente, os líderes foram receptivos, embora tenham apresentado uma insegurança inicial sobre suas capacidades em atuar como desenvolvedores de pessoas. Estes sentimentos os moveram a fazer uma autoanálise sobre suas limitações e oportunidades de melhorias, os estimulando a buscarem um autodesenvolvimento.

Um agente facilitador para esta intervenção foi o bom relacionamento e a relação de confiança já existente entre os integrantes, principalmente ao considerar a importância destes fatores para o processo de *coaching*. Ao iniciar as sessões foi constatado que as equipes tinham carência de *feedbacks*, integração entre pessoas, ações motivacionais e um olhar mais orientado a gestão de pessoas. Como resultado da pesquisa, a autora destacou alguns pontos como: líderes mais confiantes e orientados a pessoas; quebra da rotina, no aspecto de não focar apenas resultados, metas; líderes mais preocupados em motivar e criar estratégias motivacionais e intenção de aperfeiçoar o desempenho da equipe e estimulá-los a um plano de sucessão. A pesquisadora concluiu que a percepção dos sujeitos sobre a experiência do *coaching* foi positiva e consideraram que agregou de forma significativa. Embora, não tenham finalizado todas as sessões propostas inicialmente, decorrente a greve bancária, apresentaram muito interesse e disponibilidade em concluir o processo por iniciativa própria, mesmo após o encerramento da pesquisa.

Outro estudo acerca do tema *coaching* foi a dissertação de mestrado de Motter Junior (2012). O autor dissertou sobre *coaching* com a problemática de entender a “Dimensão do sucesso em *coaching*”, e para buscar entender como o *coachee* vivencia o *coaching* e como interpreta o sucesso sobre este assunto. Realizou uma pesquisa exploratória que lhe possibilitou gerar um conjunto de 728 respondentes. Após a análise da integridade das respostas, manteve 496 respostas completas e válidas, entre estes sujeitos continham 213 que haviam degustado da experiência do processo de *coaching*. De acordo com o autor, nesta pesquisa não houve nenhuma evidência que permita concluir que as variáveis entre sexo e idade tenha influenciado sobre a motivação básica para aplicar em uma intervenção do *coaching*, constatou-se que existe uma preferência maciça sobre encontros presenciais, e também foi marcante o interesse inicial sobre o tema orientado a carreira profissional ou interesses das organizações/ empresa.

A pesquisa também aborda indivíduos que interromperam o processo de *coaching* que estava em curso por julgarem não estarem obtendo o sucesso. Nestes casos os *coachees* atribuem a responsabilidade em considerarem a postura do *coach* inadequada, poucos



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



assumem a falta de envolvimento no processo e a minoria citam variáveis como mudança de emprego ou cidade. Como conclusão, o autor enfatiza que o sucesso está relacionado ao alcance de metas, crescimento, transformação e ganhos pessoais, afirma ainda que, precisa-se olhar para o ser humano sem perder de vista o resultado. Portanto, o pesquisador sugere que há evidências de que o processo será melhor sucedido se houver indicadores tangíveis dos resultados para medir o sucesso. Por fim, o autor conclui que, é fundamental a sensibilidade de identificar as expectativas e/ou necessidades do *coachee* para se tornar uma pessoa com mais qualidade de vida, feliz e em harmonia consigo e com quem os cercam.

2.6 HISTÓRIA DA EMPRESA CASAS BAHIA

A empresa Casas Bahia foi fundada em 1952, em São Caetano do Sul - SP, pelo imigrante polonês Samuel Klein, que iniciou como mascate, vendendo produtos de porta em porta, sendo que, a maioria dos seus clientes eram retirantes baianos, daí o nome da empresa. No dia 4 de dezembro de 2009 o Grupo Pão de Açúcar anunciou a compra das Casas Bahia, tornando-se uma parte integrante do atualmente maior grupo varejista brasileiro, contando atualmente com 43.712 colaboradores apenas nesta marca do grupo. A Casas Bahia é uma das grandes redes de varejo de eletroeletrônicos e móveis do país e possui diversos tipos de clientes, principalmente consumidores de baixa renda. A empresa é especialista em lidar com as classes C e D no Brasil. A habilidade para entender as necessidades emocionais e os hábitos de compra dos clientes de baixa renda resultou em um modelo de negócios único no que diz respeito ao varejo. Enquanto os concorrentes perseguiam os clientes das classes A e B, Klein abria as portas para a periferia do mercado de consumo.

Por trás da política de crédito e de todo o crescimento da rede, está à história de sucesso de seu criador, Samuel Klein, que elaborou toda a política de relacionamento de familiaridade e dedicação ao cliente. A contribuição da empresa para o desenvolvimento da população menos favorecida do Brasil é reconhecida não só pelos seus fregueses, mas serve de exemplo para o mundo todo. A empresa não segue tendências e modismos, ao contrário, segue até hoje a cartilha de seu fundador. A maior sabedoria de Samuel foi, além de enxergar as necessidades do mercado, passar adiante seus ensinamentos para os membros da família Klein e todos os envolvidos na gestão da empresa. Na Casas Bahia, o slogan "Dedicação Total a Você" se aplica aos dois lados da moeda: clientes e colaboradores. Considerado como um "pai" pelos seus colaboradores, a quem chama de "filhos", Samuel é tido como um exemplo a ser seguido. Outro lema da rede é dar oportunidades de crescimento para quem realmente tem vontade de crescer profissionalmente.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho tem caráter descritivo-exploratório já que tem como objetivo verificar a percepção de profissionais de nível táticos quanto às práticas de *coaching*. Segundo Gil (2008) a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados. Considera-se também como pesquisa exploratória, pois, trata-se de um tema ainda pouco abordado e que há pouco conhecimento acumulado ou sistematizado a respeito (VERGARA, 2007).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista representada por um roteiro com oito perguntas estruturadas que possibilita uma abordagem mais ampla sobre o assunto em questão e a percepção sobre a experiência dos sujeitos pesquisados. As entrevistas foram realizadas diretamente com cinco profissionais de área de Recursos Humanos no próprio local



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



de trabalho da empresa Casas Bahia, tendo como objetivo analisar a percepção de profissionais de nível táticos quanto às práticas de *coaching*. Estas foram gravadas com permissão do entrevistado e posteriormente transcritas, o que tornou possível a análise de seu conteúdo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme mencionado, a base de dados para a análise de resultados desta pesquisa é o conteúdo emergente das entrevistas realizadas com alguns profissionais de nível tático da empresa Casas Bahia, em seus diversos setores de atuação. Estes compartilharam suas principais percepções sobre a experiência com a técnica do *coaching* e os sentimentos da posição de *coachee*. O conteúdo destas respostas foi analisado, comparadas e parcialmente transcritas para o consenso dos resultados, e este possibilita uma visão sistêmica sobre os principais pontos de convergência entre a revisão literária e a prática, considerando a experiência dos profissionais (*coachee*) abordados.

4.1 PERFIL DOS PROFISSIONAIS ENTREVISTADOS

Tabela 1 – Pesquisados da Empresa Casas Bahia

Sujeitos	Cargo Ocupado	Tempo na empresa	Sexo	Escolaridade	Idade
Sujeito A	Gerente de Seleção	4 anos	Fem.	Especialização	42
Sujeito B	Coordenador de Treinamento	24 anos	Fem.	Especialização	39
Sujeito C	Coordenador de Treinamento	9 anos	Fem.	Especialização	44
Sujeito D	Gerente de Consultoria Interna	11 ano	Masc.	Especialização cursando	32
Sujeito E	Coordenador de Treinamento	16 anos	Fem.	Especialização	37

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Entre os profissionais entrevistados evidenciou-se que 100% buscou a técnica do *coaching* para alcançar uma melhor *performace* em suas carreiras profissionais e que no momento estavam passando por mudanças desta trajetória, seja em matéria de atuação, trocando de equipe e/ou assumindo uma posição de liderança. Estes são oriundos da área de Recursos humanos e direta ou indiretamente atuam na carreira e formação dos profissionais da companhia. Para isso, precisam estar atualizados sobre as técnicas de aprendizagem organizacional utilizadas no mercado. Além de estarem capacitados para melhor atuarem como orientadores e mentores para os demais líderes da companhia, no que tange assuntos relacionados a gestão de pessoas. A empresa viabilizou e custeou esta oportunidade para 60% dos entrevistados, e os demais buscaram este desenvolvimento por iniciativa própria, pois, na ocasião não faziam parte da companhia.

4.2 CONCEITOS ANALISADOS NO PROCESSO DE COACHING ENTRE OS PROFISSIONAIS DE NÍVEL TÁTICO



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Quadro 2 – Conceitos analisados sobre o processo de *coaching*

1. Metodologia aplicada no processo de *coaching*.
2. Benefícios da técnica do *coaching*.
3. Relação entre *coaching* e *coachee*.
4. Contribuição para o desenvolvimento profissional.

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

4.2.1 METODOLOGIA APLICADA NO PROCESSO DE *COACHING*

Entre os entrevistados abordados, ficou evidente a importância de existir acordos firmados antes de iniciar o processo de *coaching*. Esta oportunidade é de clarificar a quantidade de sessões, carga horária, método aplicado na devolutiva e pactos de confidencialidade. Evidenciou-se que ocorreu este cenário com todos os entrevistados, porém, para os que tiveram este momento com mais transparência e segurança obtiveram resultados mais satisfatórios. Um dos entrevistados descreve como foi conduzido:

“O trabalho foi muito bem alinhado, o Coach fez uma reunião com todos os envolvidos e isso incluía a minha liderança. Falou que seria apresentado três relatórios durante o processo, que traria um parecer sobre o estágio que eu estava no processo, isso sempre seria validado comigo, neste momento eu também me auto avaliaria, e depois do meu de acordo seria apresentado para minha gerente” (Sujeito B).

Entre os comentários sobre esta abordagem, nota-se que esta já é uma oportunidade para iniciar o vínculo de confiança entre *Coach* e *Coachee*, fator constatado como fundamental para o sucesso ou não desta intervenção. Constatou-se que outro momento bastante importante no processo ocorre na primeira sessão, quando o sujeito inicia seu movimento de introspecção e busca a essência e fatores mais intrínsecos sobre a necessidade de seu desenvolvimento. E neste momento as intervenções assertivas do *Coach* são essenciais conforme mencionado pelo autor Clutterbuck (2008) quando se refere que o *Coach* é um estimulador que desperta o potencial interno. Considerando que quatro dos sujeitos abordados obtiveram experiências positivas em suas intervenções, entre estes todos foram enfáticos sobre a o fator fundamental de ter muito bem definida a meta e objetivo a ser atingido:

“Quando tive a primeira conversa em particular com o Coach nós afinamos a minha expectativa sobre aquele trabalho, em paralelo com as expectativas de minha gestora. Ele também buscou identificar qual era a minha percepção da equipe, como eu me via como gestora e como a minha equipe me percebia” (Sujeito C).

“Um momento bastante interessante foi quando estávamos definindo a minha meta, foi bastante rico porque com poucas palavras do coach eu me via saindo “fora da caixinha”, foi muito bom” (Sujeito E).

O relato de outro sujeito também retrata o quanto este também pode ser introspectivo e que pode sobrepor somente a razão, mas vir carregada de fatores emocionais:



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



“Na minha primeira sessão conforme eu ia me expondo, comecei a chorar muito e só nesta hora que percebi que quanto eu estava precisando daquilo” (Sujeito B).

Para isso o *Coach* utiliza uma de suas principais técnicas que é estímulo e o impulsionar ao atingimento de suas metas pré-definidas. Este quesito converge na reflexão realizada pelo autor Downey (2010), quando defende que o *Coach* não pode entregar as respostas, e sim, estimular que seu *Coach* busque suas respostas para que não haja uma relação de interdependência. Nas respostas obtidas houve concordância sobre a real necessidade desta postura por parte do *Coach*, e entre os sujeitos ocorreram situações positivas e negativas sobre isto. Vejamos:

“[...] o que acredito que tenha comprometido um pouco o meu resultado, foi em alguns momentos ele assumia um pouco de papel de mentoring, me dando as respostas e aconselhamento para algumas situações, ao invés de me estimular a buscar as respostas” (Sujeito C).

“Na minha opinião só houve aspectos positivos, principalmente sobre a forma que eu era impulsionado e estimulado” (Sujeito D).

Portanto, entende-se que para um processo eficaz é necessário o comprometimento não só do *Coachee*, mas também a do *Coach* para que os resultados sejam alcançados em conjunto. Este fato apurado está relacionado ao posicionamento de Chiavenato (2002, p. 41) que afirma que "*coaching* é um tipo de relacionamento no qual o coach se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho", conforme acrescenta um dos entrevistados:

“A todo momento ela transparecia que estava comigo de verdade no propósito que eu tinha firmado, sempre se mostrando super disponível principalmente quando tinha algum acontecimento naquela semana, nestas ocasiões ela falava: “se você precisar, me liga, tá”, com isso eu me sentia muito segura” (Sujeito B).

Diversos autores, incluindo Araujo (2011) reforçam a importância de um profissional de *coaching* não confundir a sua abordagem de atuação com outras técnicas utilizadas no mercado como *mentoring*, *counseling*, entre outros. Contatou-se que esta situação pode ser um perigo eminente, visto que entre os entrevistados houve dois sujeitos que sentiram-se diretamente lesados por terem seus respectivos *Coachs* desviando do foco primário.

“Na minha opinião o que acredito que tenha comprometido um pouco o meu resultado, foi em alguns momentos ele assumia um pouco de papel de mentoring, me dando as respostas e aconselhamento para algumas situações, ao invés de me estimular a buscar as respostas” (Sujeito C).

“Foi uma catástrofe, porque ele até que era bom e bem inteligente, mas não para o papel que ele havia se proposto a fazer, agindo muito mais como consultor do que de coach, não tenho dúvidas que faltou a experiência profissional para ele” (Sujeito A).

Constatou-se, portanto, a real importância de estabelecer acordos claros e bem definidos, do profissional de *coaching* manter uma postura adequada, assertivo em suas



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



intervenções, ético, profissional e ter bastante cautela para não confundir com outras técnicas. Estes quesitos possuem impactos diretos sobre o resultado final.

4.2.2 BENEFÍCIOS DA TÉCNICA DO COACHING

Considerando o entendimento sobre os benefícios da técnica de *coaching* entre os entrevistados e associando este benefício ao atingimento das metas pré-estabelecidas, observa-se que somente o Sujeito A não conseguiu atingir o objetivo proposto, mas ainda assim, possui acesso a outras pessoas que utilizaram da técnica e decorrente a essas outras percepções em que tem acesso, ainda considera a técnica eficaz. Portanto, todos os sujeitos abordados atribuíram valor no processo de *coaching*, comentando que buscariam novamente este recurso e inclusive recomendaria para seus conhecidos.

“Posso dizer que se você se entrega de verdade, o processo vale muito a pena, tem horas que parece que é uma luz no fim do túnel, a gente tem que expor nossas limitações e fragilidades, mas é muito bom” (Sujeito B).

“Ele não só contribuiu como foi o diferencial, posso até dizer que na minha carreira foi um marco, pois até hoje isso reflete na minha atuação. Quando tiver oportunidade farei novamente” (Sujeito D).

Consideram que um diferencial é o quanto se pode observar a transformação do indivíduo em um curto espaço de tempo e este dado constatado, apresenta-se em sintonia com a abordagem dos autores Bloch, Mendes e Visconde (2012, p.13) que também reforçam que os processos organizacionais precisam ocorrer com agilidade “com isso, o *coaching* entra em cena como uma solução para o caso de indivíduos talentosos que precisam rapidamente resolver seus *gaps* de competência”.

“O que vejo de muito positivo o quanto uma pessoa pode evoluir em um curto período de tempo, e a profundidade que isso é tratado. Porque por mais que o foco seja profissional, assim como era o meu, isso reflete também em nossa vida pessoal e a nós como indivíduo” (Sujeito E).

“Quando cheguei na 5ª sessão, nossa, já deu um up, eu já estava acreditando muito mais em mim e mais confiante” (Sujeito B).

Os entrevistados reconhecem que para ter acesso a esta técnica é necessário dispor de um recurso financeiro consideravelmente alto, principalmente para contratar um profissional qualificado, entretanto, entendem que é um investimento que vai desenvolver e estimular o indivíduo com impactos em todas as áreas da sua vida. Esta evidência está de acordo com a colocação dos autores (Anderson e Anderson, 2005 apud Clutterbuck, 2008, p. 11), onde indicam que, “um processo de *coaching* bem-sucedido surtirá um efeito em cascata, criando mudanças positivas que atingem muitos além das pessoas nele envolvidas”.

4.2.3 RELAÇÃO ENTRE COACH E COACHEE.

Através da análise das entrevistas, verifica-se a unanimidade dos entrevistados acerca da importância da relação entre *Coach* e *Coachee*, e o quanto esta é uma peça fundamental para o sucesso. É necessário que o *Coach* prepare um cenário que gere uma relação de



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



extrema confiança e transparência para que o *Coachee* realmente se entregue e envolva em todo o processo. Estes fatores constatarem-se nos relatos a seguir:

“[...] a relação de confiança, para mim este foi o grande diferencial para o resultado final do processo, pois sem a confiança eu não conseguiria me entregar do jeito que eu me entreguei, e posso dizer que eu me entreguei mesmo” (Sujeito B).

“[...] havia bastante transparência, respeito e ética em tudo que estava sendo falado, e conforme nós evoluímos nos encontros esta mesma percepção se manteve” (Sujeito E).

Para que exista esta reciprocidade é necessário que o *Coach* mantenha uma conduta íntegra, ética e profissional, com base nestes fatores o *Coachee* se sente estimulado a realmente se entregar e perceberá que poderá ser beneficiado através desta relação, pois este passa a ser uma referência e até mesmo um exemplo.

“Na minha opinião só houve aspectos positivos que foi o quanto eu fui impulsionado e estimulado. Ah, sem contar no vínculo que consegui estabelecer com o coach, que foi extremamente profissional e ético. Além da afinidade, eu o via como uma referência/ espelho com relação a postura e assertividade” (Sujeito D).

Não basta apenas um discurso convincente quando falamos de exemplo, isto implica em ações, e entre os assuntos abordados entre os entrevistados como um ponto importante é retratado por pequenos gestos que expressam que o *Coach* também está comprometido com o sucesso do seu *Coachee*. Os que passaram por esta experiência positiva, relatam que esta postura gerava muito mais envolvimento.

“A todo momento ela transparecia que estava comigo de verdade no propósito que eu tinha firmado, sempre se mostrando super disponível principalmente quando tinha algum acontecimento naquela semana, nestas ocasiões ela falava: “se você precisar, me liga, tá”, com isso eu me sentia muito segura” (Sujeito B).

No entanto, é importante enfatizar que o *Coach* possui a responsabilidade de proporcionar todos estes atributos, mas ele é apenas um facilitador no processo, pois conforme conclui Bloch, Mendes e Visconde (2012) o *Coachee* é o protagonista para essa evolução e assim atinge resultados mais sustentáveis.

4.2.4 CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.

Os sujeitos são profissionais que atuam em nível tático na empresa Casas Bahia e em especial na área de Recursos Humanos, por isso conhecem a importância de buscarem o desenvolvimento profissional e por esta consciência, passaram pela experiência do processo de *coaching*. Durante esta trajetória passaram por mudanças em suas carreiras, seja por iniciarem sua atuação em posição na liderança, receber novos integrantes na equipe, mudança de cargo e/ou função, entre outros. Sobre estas mudanças precisavam buscar soluções rápidas e que proporcionasse resultados duradouros.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



“Posso dizer que eu me entreguei mesmo. Principalmente pelo momento em que eu estava vivendo e pela parceria que foi apresentado a mim, eu decidi que aquele seria o momento da virada” (Sujeito B).

Entre as experiências relatadas, constatou-se que os entrevistados consideraram a técnica bastante favorável e que, com a escolha adequada de um profissional de *coaching* e o total comprometimento por parte do *Coach*, o resultado positivo será eminente.

“Não tenho dúvidas que para quem busca um desenvolvimento rápido e efetivo a técnica do coaching seja recomendada [...]” (Sujeito E).

“Acho que todos os profissionais, principalmente em uma posição de liderança devem passar por essa experiência” (Sujeito D).

Estes entrevistados recomendam o processo de *coaching* porque realmente observaram evolução e transformação em sua forma de liderança com a equipe e nas entregas de resultados. As evidências são baseadas através de suas próprias percepções, mas principalmente através das pessoas de seu convívio, por exemplo, equipe e gestão.

“[...] tenha recebido muitos feedbacks positivos da minha equipe e realmente percebo o quando eu evolui profissionalmente” (Sujeito B).

“Porque todos da minha equipe me deram feedback positivo e a minha gerente comentou comigo, que para ela, a minha evolução até superou as expectativas dela” (Sujeito C).

Alguns dos sujeitos, além de utilizarem o *coaching* para alcançar uma melhor *performace* em sua atuação, também tinham o objetivo de avaliarem o nível de contribuição que esta ferramenta poderia trazer para a companhia, pois estavam em busca de novos métodos de desenvolvimento dos executivos. Através das experiências vividas, concluíram que o processo de *coaching* deve ser implantado como meio de alcançarem melhores resultados na gestão de pessoas.

“[...] para este ano a empresa está buscando mais recursos para o investimento da liderança e sem dúvida nenhuma o processo de Coaching estará contemplado para alguns profissionais estratégicos” (Sujeito E).

5 CONCLUSÃO

Ao considerar a necessidade global dos profissionais ativos no mercado de trabalho em buscar atualização e o desenvolvimento de suas competências, esta pesquisa apresentou uma análise sobre a percepção de alguns colaboradores da empresa Casas Bahia que atuam em funções de nível tático e que buscam novos meios de aprendizagem organizacional através das técnicas do processo de *coaching*.

A empresa pesquisada apresenta características bastante peculiares principalmente por estar transitando para uma nova cultura, mudança de perfil da liderança e alinhamento sobre novas expectativas no modelo de gestão. Oriunda de cultura familiar e com estilo de liderança arcaico, esta tem buscado a cada dia a profissionalização e novas estratégias para gerir seus colaboradores, tendo em vista que esta é uma demanda eminente do mercado.

Destacando que os profissionais entrevistados são representantes da área de Recursos Humanos, suas percepções são bastante relevantes para tomadas de decisões quanto a



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



desenvolvimento de líderes. E através da experiência em que tiveram com a técnica do *coaching* consideram que esta ferramenta de desenvolvimento é eficaz. Entre os principais benefícios abordados apresentam a possibilidade de resultados rápidos e sustentáveis, além de mobilizar aspectos intrínsecos ao indivíduo, estes fatores corroboram com as fontes literárias pesquisadas e citadas neste artigo.

Diante do cenário de um diagnóstico positivo sobre a técnica do *coaching* para o desenvolvimento de líderes e a necessidade eminente da empresa em inovar e proporcionar recursos para seus executivos superarem os desafios do mercado, foi identificado que a área de Recursos Humanos possui uma proposta de implantação desta ferramenta para profissionais ligados a estratégia da companhia.

Evidentemente este movimento requer aprovações orçamentárias, no entanto, apostam que este será um investimento que proporcionará lucros e benefícios significativos para a companhia. Portanto, pode-se concluir que a técnica do *coaching* nesses últimos anos tem alcançado novos adeptos e possui uma perspectiva significativa de expansão por estar sendo percebida de forma positiva e atrativa para os profissionais de nível tático e estratégico do mercado.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2011.
- BLOCH, Vicky., MENDES, João., VISCONDE, Luiz. **Coaching executivo: Uma questão de atitude**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2012.
- BOOG, Gustavo G. - **Manual de Treinamento e Desenvolvimento. – Um Guia de Operações** – São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.
- CARVALHO, Antonio V. – **Treinamento: princípios, métodos e técnicas** – São Paulo: Editora Pioneira, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos** – São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos – Coaching e Mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz: Como orientar sua equipe para potencializar resultados** – São Paulo: Editora Gente, 2008.
- DE MASI, Domenico. **Competência criativa: o desafio da educação no novo milênio**. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/comiss%C3%B5es/Eventos/1999/Palestras/991026_Domenico_De_Masi.htm>. Acesso em: 12 maio 2001.
- DE MORAES, Cristiane V. **A prática do desenvolvimento humano em empresas: Uma (re) significação do coaching pela atenção ao cuidar de ser**. São Paulo, 2007.
- DOWNEY, Myles. **Coaching eficaz**; tradução Rodrigo Gillon Santos de Araujo; revisão técnica Cecília W. Bergamini. São Paulo. Cengage Learning, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERREIRA, M. A. **Coaching – um estudo exploratório sobre as percepções dos envolvidos: organização, executivo e coach**. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-152323/pt-br.php>
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 6ª Ed., 2005.
- MOTTER JUNIOR, Mario Divo. **A dimensão do sucesso em coaching; uma análise do contexto brasileiro**. Rio de Janeiro, 2012.



Artigo I. MARQUES, J. R. **O que é *Coaching*?**. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/o-que-e-coaching>. Acesso: 29 set. 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª. Ed. São Paulo: Futura, 2009.

RAMOS, Juliana O. **Utilização do *coaching* como ferramenta de desenvolvimento dos profissionais da agência Imigrante da Caixa**. Rio Grande do Sul, 2009

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**, 9ª ed., 2003.

ROCHA-PINTO; PEREIRA; COUTINHO; JOHANN. **Dimensões Funcionais de Gestão da Pessoas**. 2ª ed. Ver. E Atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

SANTOS, Oswaldo de Barros. **Orientação e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Pioneira, 1978.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.