

# COACHING: UMA METODOLOGIA PARA QUALIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Cláudia Elisa Both Kunzler<sup>1</sup>, Evania Schneider<sup>2</sup>

**Resumo:** O *coaching* se caracteriza como uma oportunidade de contribuir com o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Trata-se de uma parceria em que os conhecimentos e experiências são compartilhados com o objetivo de maximizar o potencial do orientado e ajudá-lo a alcançar seus objetivos. O presente trabalho propõe-se a analisar a viabilidade de implementar a forma de qualificação e desenvolvimento de pessoal, chamada *coaching*, em uma agência bancária de uma grande Instituição Financeira. Por meio de uma pesquisa de natureza exploratória e qualitativa apresentou-se uma proposta para implementação.

**Palavras-chave:** Aconselhamento. Desenvolvimento. Qualificação.

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, altamente competitivo, onde a concorrência e a alta competitividade são regras básicas, as organizações sentem a necessidade de possuir equipes de alta performance, visando ao sucesso empresarial. Assim sendo, torna-se fundamental a utilização de processos que viabilizem esse crescimento de forma integrada e otimizada.

Algumas alternativas que parecem contribuir para o desenvolvimento de equipes são o *mentoring*, o *counseling* e o *coaching*. A adoção dessas práticas auxilia as equipes no processo de análise e busca de alternativas práticas e orientadas ao contexto da organização.

Cada vez mais o sucesso de uma organização dependerá das competências e do desempenho das pessoas, que possuem papel fundamental para o sucesso das mesmas, que investem cada vez mais em seu potencial.

Segundo Chiavenato (2002, p. 04), "o desafio principal é fazer com que pessoas comuns realizem coisas extraordinárias". O que se verifica na maioria das organizações é um desperdício invisível que ocorre a todo instante, trata-se do desperdício sistemático de talentos, de conhecimentos de habilidades e de competências das pessoas. Faz-se necessário trabalhar esses talentos, essas habilidades e competências para com isso melhorar o desempenho da organização como um todo.

O presente trabalho tem por objetivo analisar a viabilidade de implantar uma forma de qualificação e desenvolvimento de pessoal, chamada *coaching*, em uma agência bancária de uma Instituição Financeira de abrangência nacional.

O *coaching* se caracteriza como uma oportunidade de contribuir com o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Trata-se de uma parceria em que os conhecimentos e

---

1 Licenciada em Ciências com Habilitação em Matemática. Especialista em Ensino de Matemática. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas. E-mail: claudiaebk@hotmail.com

2 Bacharelada em Ciências Contábeis e Administração de Empresas. Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão Universitária. Mestre em Administração de Empresas. E-mail: evania@univates.br

experiências são compartilhados com o objetivo de maximizar o potencial do orientado e ajudá-lo a alcançar seus objetivos.

A Instituição Financeira em questão encontra-se em um momento de grandes mudanças e de muitas oportunidades de ascensão profissional. A unidade escolhida possui atualmente muitos funcionários novos com menos de dois anos de empresa, conseqüentemente pouco conhecimento e experiência. Como muitas vezes por falta de conhecimento/orientação os funcionários sentem-se perdidos e muitas vezes até desmotivados, pretende-se buscar por meio do *coaching* (desta metodologia), estabelecer uma relação de confiança e compromisso.

O objetivo é ajudar os indivíduos a traçar suas metas e realizá-las por meio da potencialização dos talentos e competências de cada um, para com isso melhorar o desempenho da unidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme já citado, algumas das metodologias utilizadas nas organizações são o *Coaching*, o *Counseling* e o *Mentoring*. O *counseling* é normalmente traduzido como aconselhamento. Segundo Diniz (2005 p. 78), aconselhamento por parte de um *expert* em determinado assunto. Segundo Minor (2001, p. 2), não há necessidade de um *expert*, pois o próprio gerente pode atuar nesse processo de desenvolvimento por meio da solução de problemas pessoais que afetam o desempenho profissional.

Segundo Boog (2002, p. 82), *mentoring* é uma ferramenta altamente motivadora, a qual é mais do que uma simples preparação de bons colaboradores. Tem a preocupação de compartilhar experiências, acelerando e aprimorando os desempenhos.

“O mentoring pode ser definido como a participação de uma pessoa experiente (o mentor) para ensinar e preparar outra pessoa (orientado) com menos conhecimento ou familiaridade em determinada área” (CHIAVENATO, 2002, p. 133).

Etimologicamente *coaching* vem de *coach*, palavra antiga, de origem Húngara, onde foi desenvolvida, numa pequena vila, a carruagem coberta chamada *koczi*, idealizada para proteger seus habitantes das interpéries regionais ao serem transportados de um lugar para outro. Essa palavra, ao longo da história, esteve associada ao transporte e, mais recentemente ao esporte, em que um especialista treina e desenvolve um atleta ou uma equipe de atletas para atingir suas metas (ELISA, 2007).

A essência do *coaching* é ajudar o indivíduo a resolver seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe por ele liderada. Dessa forma, seu aprendizado é ampliado para seu grupo de trabalho e, daí, para a coletividade organizacional (O'NEIL, 2001).

Segundo Chiavenato (2002, p. 41), o *coaching* é um relacionamento que envolve pelo menos duas pessoas, o *coach* e o aprendiz. Ele se baseia em um vínculo que impulsiona talento, cria competências e estimula potencialidades.

Segue algumas definições de *coaching* segundo alguns autores:

O *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 (CHIAVENATO, 2002 p. 41).

*Coaching*: processo diretivo desenvolvido pelo gerente, a fim de treinar e orientar um empregado de acordo com as realidades do ambiente de trabalho e ajudá-lo a eliminar obstáculos para um desempenho profissional ótimo (MINOR, 2001 p. 2).

O *coaching* é um processo estruturado no qual o *coach* tem a missão de ajudar o seu *coachee* a atingir seus objetivos que são acordados no início de um processo (DINIZ, 2005 p. 78).

Pode-se dizer que o *coaching* é uma espécie de técnica de desenvolvimento e acompanhamento de profissionais, que pode ser aplicado pelo chefe imediato, com a intenção de atingir os objetivos predeterminados, utilizando esse método como ferramenta motivacional. Também pode ser aplicado por profissional contratado pela organização.

*Coaching* é um processo de alto impacto para o aumento da produtividade, pois significa compromisso com os resultados e com a realização das pessoas e pressupõe disposição para cooperar (ARAÚJO, 1999 p. 29). Conforme a mesma autora, quando a equipe está muito competitiva, a prática de *coaching* restabelece os vínculos entre as pessoas e a preocupação com o desenvolvimento dos outros.

Araújo (1999, p. 29) explica que *coaching* é responsabilidade compartilhada, uma relação de compromisso, bilateral e não unilateral entre o *coach* e o *coachee*.

Segundo Chiavenato (2002 p. 50), qualquer pessoa com adequada capacitação profissional ou *status* organizacional pode ser um *coach*. Devem possuir uma forte paixão pelo aprendizado e crescimento e uma capacidade natural para inspirar as pessoas a atingir novos níveis de desempenho nunca antes alcançados.

Ao contrário do que muitos pensam, nem todas as pessoas podem ser submetidas ao *coaching*. Segundo Chiavenato, algumas pessoas na organização apresentam problemas de desempenho, e não estão dispostas a crescer ou melhorar. O *coaching* exige uma atitude positiva e forte motivação das pessoas em relação ao crescimento pessoal.

Muitas organizações investem muito em tecnologia e esquecem dos funcionários. O treinamento de todos é fundamental para o sucesso da organização, para melhorar o desempenho e resultados.

Atualmente as empresa querem líderes nas suas unidades e não apenas meros gerentes que cumprem somente a função de coordenar os funcionários e gerir o negócio. Conforme Diniz (2005), o líder é alguém que nos empolga, inspira e faz com que as pessoas o sigam sem esforço aparente.

Muitas pessoas gostariam de ser lideradas e não gerenciadas. Gerenciar é controlar, manejar ou manipular. Liderar é guiar, influenciar ou persuadir. Você gerencia coisas. Você lidera pessoas (CHIAVENATO, 2002 p. 123)

Segundo Araújo (1999, p.25), *coach* é o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado. Portanto o processo de *coaching* inicia quando uma pessoa procura apoio de outra para resolver um problema ou realizar um projeto. O processo também pode iniciar por iniciativa sua, você oferece apoio a alguém, que pode ou não aceitar.

A função do *coach* é dar poder a outra pessoa para que esta produza e para que suas intenções se transformem em ações que geram resultados. Araújo (1999, p. 34-35) divide o processo de *coaching* em 4 etapas:

1. Construção de uma parceria sólida, consciente, baseada em confiança mútua e maturidade para assumir e cumprir todas as responsabilidades acordadas, onde a abertura entre *coach* e cliente (*coachee*) deve ser total. A base de todo o processo é a relação de confiança entre as partes.

2. Desejo que o cliente quer realizar, ou seja, sua visão de futuro. A visão de empresa é estratificada na visão da equipe ou negócio e, finalmente, na visão do cliente.

3. Análise da "bagagem de mão", ou seja, a trajetória de realização do *coach* e do cliente, necessária para que ambos se conheçam bem visando a explorar com competência os talentos um do outro.

4. Plano de ação. Conhecendo melhor o cliente, o *coach* pode ajudá-lo a identificar o *gap* entre sua visão e a situação e competências atuais. A partir daí, define-se a sequência de ações necessárias para a transformação da situação atual nos objetivos do cliente.

O *coaching* pode ser utilizado como estratégia empresarial e não só individual, a fim de conduzir a organização às metas traçadas, visando a alcançar os resultados desejados. Essa metodologia traz muitos benefícios para a organização, para seus líderes e gerentes e para seus empregados.

Segundo Minor (2001, p. 22), para os líderes o trabalho se torna mais fácil quando os empregados estabelecem seus níveis de habilidades; permite maior delegação para que o gerente tenha mais tempo para administrar; torna possível o compartilhamento das responsabilidades de liderança; e torna o líder mais conhecido por ser responsável pelo desenvolvimento das pessoas.

Para a organização, a produtividade aumenta quando as pessoas sabem quais são as metas e como alcançá-las; aumenta a união da equipe com o esclarecimento de metas e papéis; a criatividade e inovação também aumentam à medida que os empregados se sentem seguros para assumir riscos; aumenta a probabilidade das tarefas serem cumpridas com qualidade (MINOR, 2001, p. 22).

Para os funcionários, o reconhecimento e o *feedback* aumentam a iniciativa e a motivação pessoal; evita surpresas e a postura defensiva nas avaliações de desempenho (MINOR, 2002, p. 22).

Segundo Shervington (2005), existem vários tipos de *coaching*, os mais divulgados na atualidade são:

1) **Coaching Executivo:** que trabalha os aspectos de liderança e motivação de equipes para executivos e chefias intermediárias;

2) **Coaching Empresarial:** que foca as ações de desenvolvimento de equipes na busca de resultados e metas objetivas de desempenho profissional e produtividade;

3) **Coaching Pessoal ou de Vida:** que procura focar o problema e insatisfação presente, clarear as possíveis alternativas de intervenção e estabelecer metas precisas e os meios para alcançar essas metas e resultados efetivos, melhorando a qualidade de vida e satisfação pessoal;

4) **Coaching de Carreira:** que ajuda a planejar a mudança de atividade, novos rumos da carreira ou na escolha de uma nova ou da primeira carreira;

Para Whitmoreo (2006), o principal papel do *coaching* é: ajudar a mostrar as condições da atual estrada (vida) em que o cliente está andando; apontar opções e ajudar a tomar uma nova estrada que seja de seu desejo e interesse; auxiliar e apoiar o cliente a persistir na busca de mudança e alcançar suas metas.

Ainda segundo a (International Coach Federation - ICF), a responsabilidade do coach consiste em: descobrir, esclarecer e alinhar-se ao que o cliente deseja atingir; encorajar o autoconhecimento e as descobertas do cliente sobre si mesmo e suas capacidades; extrair as estratégias e soluções desenvolvidas pelo próprio cliente; manter a responsabilidade do cliente pelo processo e acompanhá-lo com seriedade.

Langes e O'Connor (2004) ressaltam que o *coaching* não deve ser confundido com outras abordagens, principalmente com terapia. Esta, por sua vez, procura entender o problema do paciente buscando no passado as razões de seus conflitos e dilemas. Já o *coaching* foca o presente e estabelece estratégia para o futuro, e dá ênfase em clarear objetivamente as metas e os meios de mudança. Logo, a terapia enfatiza a busca do "porquê", o *coaching*, enfatiza "o que", o cliente quer, "como" ele pode chegar lá, e "quando" ele quer alcançar esta meta.

O *coach* (treinador) deve ser um profissional preparado principalmente quanto às habilidades de observar, ouvir e orientar, pois as respostas não são dadas por ele, mas pelo cliente. O *coach*

é somente um facilitador, e para tanto utiliza várias ferramentas e estratégias para dar *feedbacks* (retornos) significativos e auxilia seu cliente rumo ao sucesso, o que significa alcançar seu desejo e realizar seu sonho para ter uma melhor qualidade de vida.

O que se pode constatar é que, metodologicamente, o *coaching* apresenta uma estrutura básica, mas não fechada, permitindo a partir dessa estrutura híbrida adaptar várias formas de abordagens, tanto para pessoas como para grupos e organizações.

Por isso se verifica uma gama considerável de tipos e abordagens teóricas de *coaching*, entre os quais destaca-se *coaching com PNL* (LANGES, O'CONNOR, 2004), *coaching como orientação e treinamento* (PORCHÉ, NIEDERER, 2002); *coaching integral* (SHERVINGTON, 2005), *coaching e liderança* (DI STÉFANO, 2005; GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003). Todas essas abordagens apresentam uma estrutura e uma **base metodológica** que pode ser expressa e resumida da seguinte forma:

1. Atender o cliente em suas necessidades, explicar e esclarecer o processo de *coaching* e estabelecer um vínculo de confiança entre *coach* e cliente;
2. Administrar as expectativas, ser objetivo quanto ao processo;
3. Avaliar o cliente, obter informações sobre ele;
4. Descobrir a preocupação imediata do cliente, seu estado atual;
5. Desenhar a aliança e comprometimento de trabalho entre cliente e *coach*;
6. Objetivar os aspectos práticos do processo de *coaching*, modo de trabalho (sessões, tempo, prazo etc.);
7. Estabelecer metas exequíveis, estado desejado e sonho a ser realizado;
8. Elaborar um plano de ação a partir das metas e objetivos claros;
9. Elencar as tarefas que deverão ser realizadas durante as sessões até alcançar as metas e objetivos delineados;
10. Monitorar, avaliar, corrigir e realizar a passagem e consolidação entre estado atual, início do *coaching*, e estado desejado/sonhado/alcançado e com isso realizar o término do processo.

Langes e O'Connor (2004) destacam que por meio da Programação Neurolinguística (PNL), uma teoria da comunicação não verbal, que usa os conhecimentos da área da neurologia, que estuda o como a nossa mente produz o pensamento, da linguística, que estuda a forma como usamos a linguagem e como ela nos afeta, e a programação, que estuda o como organizamos nossas ações para alcançar nossas metas, procura efetuar uma interpretação da comunicação não convencional do ser humano em suas várias interações no sistema humano.

Neste processo são exigidas algumas habilidades fundamentais, entre elas: saber ouvir, saber observar, correlacionar, saber perguntar, dar *feedback*, visão estratégica, capacidade de organização, e principalmente saber estabelecer uma relação de confiança entre o *coach* e seu cliente, o que é denomina de *rapport*.

A atividade de *coaching* está pautada em alguns pressupostos, dos quais destacam-se os principais:

- a) todas as pessoas têm os recursos que precisam ou podem adquiri-los;
- b) as pessoas optam pela melhor opção possível naquele instante;
- c) o comportamento humano é premeditado;
- d) a mudança só ocorre pela ação;
- e) o *coach* é um facilitador, quem de fato produz resultado é o cliente;

f) a mudança pressupõe trabalhar três grandes áreas: **metas objetivas**, ou seja, focar o que o cliente quer e como alcançar; **valores**, saber o que é mais importante e valioso para o cliente; **crenças**, eliminar opiniões limitantes e fornecer novas crenças de crescimento por meio de *feedback* positivo;

g) as mudanças e resultados de desenvolvimento ocorrem por processos de aprendizado;

h) o processo de *coaching* é relacionado aos processos de interação, comunicação e relacionamentos humanos;

i) o cliente tem um modo de ler a realidade e esse modo é definidor da amplitude ou não das ações de mudança;

j) O cliente é um ser complexo que está inserido num contexto paradoxal, logo a sua visão deve ser abrangente e holística.

Esta exigência faz com que a recorrência ao paradigma e pensamento sistêmico, seja uma constante, pois essa perspectiva se apresenta como uma lógica que altera o modo binário de raciocínio linear de causa e efeito, que se caracteriza por uma relação de antagonismos. A perspectiva sistêmica, favorece um novo olhar e abre novas frentes de leitura da realidade. Segundo Kourilsky-Belliard (2004, p. 76), “O modelo sistêmico centra-se nas interações dos elementos de um sistema, ao invés de em seus elementos isolados [...] dedica-se à leitura de suas interações e de suas conexões múltiplas”.

Trata-se de uma lógica conectiva que privilegia a multiplicação, inclusão e a combinação de variáveis que fazem parte de um mesmo sistema. Neste sentido, essa perspectiva é adequada ao processo de *coaching* principalmente por sua preocupação não analítica disjuntiva, mas por sua preocupação inclusiva e conectiva, o que permite dar maior ênfase no aqui e agora, e não no passado, tem a visão no presente com interesse em mudar o futuro, ou seja, “[...] o futuro também orienta o presente que, por sua vez, prepara o futuro e modifica nossa visão do passado” (KOURILSKY-BELLIARD, p. 92).

Decorrente da complexidade da própria vida de seus inúmeros desafios, esse serviço e modalidade está em pleno crescimento, apresentando-se na atualidade como uma ferramenta e um processo alternativo e rico para melhoria da qualidade de vida das pessoas que procuram esse tipo de serviço e do maior desempenho das organizações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o presente trabalho, pretende-se elaborar uma proposta para implantar a metodologia do *coaching* na agência bancária, como ferramenta para desenvolver o quadro funcional da unidade, buscando com isso o aumento da produtividade, compromisso com os resultados e com a realização pessoal e profissional de cada um.

A pesquisa é de natureza exploratória e qualitativa, o que proporciona ao pesquisador um maior conhecimento sobre o assunto, permitindo uma melhor definição e compreensão dos fatores relevantes para tema estudado. A pesquisa exploratória de acordo com Mattar (1999, p. 80) “é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes”.

Este trabalho é composto por duas partes: revisão bibliográfica sobre o tema e elaboração da proposta, que será aplicada posteriormente. Na revisão bibliográfica, buscou-se informações pertinentes ao tema, por meio de pesquisa em livros, artigos e internet. Esse levantamento de dados serviu de base teórica para a realização deste estudo, bem como para a estruturação dos formulários de pesquisa.

Como a implantação da metodologia do *Coaching* não é algo que pode-se definir um prazo específico, descreve-se aqui a proposta para posterior implantação na unidade de trabalho.

#### 4 PROPOSTA

Sugere-se inicialmente a realização de uma reunião para expor à equipe, a proposta de implantação da metodologia do *Coaching*, que visa a desenvolver o quadro funcional da unidade. Como o assunto não é de conhecimento de grande parte dos funcionários, é necessária uma explanação sobre o assunto, bem como do objetivo da implantação.

O objetivo é explicar aos participantes o papel do *coach* e do *coachee*. Conforme os autores estudados, o *coach* dá suporte ao *coachee*, se compromete a apoiá-lo a atingir determinado resultado. O *coachee* precisa ter confiança no seu *coach*, por isso os participantes poderão escolher o seu *coach*, sendo que cada gerente pode ter até 6 *coachees*, pois tem-se 16 pessoas na unidade, dos quais três são gerentes.

Para contextualizar os gerentes da unidade, deve ser realizado um trabalho para prepará-los. O primeiro passo é fazer o curso de *coaching* disponível na Universidade Corporativa da Instituição Financeira. Sugere-se também entregar um resumo sobre o assunto, a fim de trazer informações sobre como fazer uso dessa metodologia e de que forma planejar uma sessão de *coaching*. O curso de *coaching* da Universidade Corporativa possui várias ferramentas que vão auxiliar os gestores.

Pretende-se estipular um prazo para que os gerentes leiam o material disponibilizado, se interem do assunto para que a partir daí seja possível iniciar as sessões de *coaching*.

Após escolher eu *coach*, cada funcionário da unidade receberá um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), para que façam uma autoavaliação, bem como para que reflitam sobre seus interesses e objetivos na empresa. Posteriormente, utiliza-se o PDI de cada um nos encontros entre *coach* e *coachee*. Além do PDI, os empregados devem responder um questionário com questões como idade, tempo de empresa, escolaridade, função, se já fizeram o curso de *coaching* da Universidade Corporativa, entre outras que podem surgir no desenvolvimento do processo.

A partir desse momento então, iniciam-se os encontros, sendo proposto que seja feito um por semana ou a cada 15 dias, não sendo estipulado tempo num primeiro momento. Cada gestor pode organizar sua agenda de encontros conforme sua disponibilidade e possibilidades.

Cabe ao *coach* trabalhar a missão, visão, valores e objetivos da empresa de forma que os colaboradores entendam, bem como mostrar o que a empresa pode oferecer em relação à carreira. Importante conhecer e saber quais os objetivos do *coachee* na organização, fazendo a partir desses dados o levantamento dos conhecimentos e competências necessárias para o cargo pretendido.

Tendo identificado as necessidades do *coachee* e da organização, parte-se para a elaboração de um plano de ação para atingir aos objetivos propostos. Além de orientar, o *coach* deve dar *feedback*, a fim de que o *coachee* tenha conhecimento de como está se encaminhando o processo, dos pontos fortes e fracos, o que ainda deve ser trabalhado. Para trazer estímulo e motivação, é fundamental que sempre se comece e termine o *feedback* com pontos positivos, com algum elogio, sem descartar os pontos a desenvolver.

Conforme o andamento das sessões, sugere-se a realização de reuniões bimestrais para discutir a importância da metodologia, sugestões, pontos positivos e negativos verificados. É necessária também a realização de reuniões entre os gerentes, para analisar o desenvolvimento e desempenho dos colaboradores, esclarecer dúvidas, trocar ideias e interagir sobre a sistemáticas.

No final do ano, os *coachees* serão convidados a participar de uma avaliação do trabalho realizado durante o ano, analisando pontos positivos e negativos, o que poderia ser melhor, os

benefícios ou não desta ferramenta para cada um da equipe. Pretende-se analisar a opinião de todos os *coachees* e *coach* da unidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente artigo foi analisar a viabilidade da implantação da metodologia do *coaching* em uma agência bancária de uma grande Instituição Financeira, bem como elaborar uma proposta de implantação. Caberá aos gestores dessa organização participar de forma efetiva na condução e implantação da ferramenta, de modo a contribuir com o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Acredita-se que a implantação dessa ferramenta será uma experiência ímpar para todos os gestores, pois poderá auxiliar o desenvolvimento da equipe, bem como construir um PDI com cada colaborador para buscar o melhor desempenho da unidade como um todo. Destaca-se também a necessidade de preparar os funcionários para as oportunidades de crescimento, projetando o crescimento de cada um.

Desenvolver pessoas é um desafio e tanto para as organizações na atualidade. As mudanças nas organizações e o crescente aumento da competitividade levam os administradores das empresas a encarar as pessoas que fazem parte da organização não mais como meros recursos, mas sim como uma valiosa fonte para obter vantagens competitivas. Ter equipes qualificadas e competitivas aumenta as possibilidades de atingir os resultados da organização e os objetivos dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. 8. ed. São Paulo: Gente, 1999.
- BOOG, G.; BOOG, M. T. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- DI STÉFANO, Rhandy. **O líder-coaching: líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- DINIZ, A. **Líder do futuro: a transformação em líder Coach**. São Paulo: ABG Comunicação e Design, 2005.
- ELISA, Sueli A. Milaré. **Coaching de executivos: adaptação e estágios de mudanças**. Psicologia: Teoria e Prática, 2007.
- GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence e FREAS, Alyssa. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier:DBM, 2003.
- KOURILSKY-BELLIARD, Françoise. **Do desejo ao prazer de mudar: compreender e provocar a mudança**. São Paulo: Manole, 2004.
- LANGES, Andréia; O'CONNOR, Joseph. **Coaching com PNL**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MINOR, M. **Coaching e aconselhamento: um guia prático para gerentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- O'NEAL, M. B. **Coaching treinando executivos: como colocar os líderes frente com seus desafios**. São Paulo: Fortuna, 2001.



PORCHÉ, Germane; NIEDERER, Jed. *Coaching*: o apoio que faz as pessoas brilharem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

SHERVINGTON, Martin. *Coaching integral*: além do desenvolvimento pessoal. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

VASCONCELLOS, Maria José. *Pensamento sistêmico*: o novo paradigma da ciência. São Paulo: Papirus, 2002.

WHITMORE, John. *Coaching para performance*: aprimorando pessoas, desempenho e resultados. Rio de Janeiro: QualityMark, 2006.

