

LIVIA GUEDES ESTEVES DE SOUZA

**O USO DO COACHING NO DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAS EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DA
CIDADE DE BAURU**

BAURU

2011

LIVIA GUEDES ESTEVES DE SOUZA

**O USO DO COACHING NO DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAS EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DA
CIDADE DE BAURU**

Monografia apresentada à
Universidade Sagrado Coração como
requisito parcial para obtenção do
título de bacharel em Administração,
sob a orientação da Prof^a. Ms. Débora
Scardine da Silva Pistori.

BAURU

2011

S7294u	Souza, Livia Guedes Esteves de O uso do coaching no desenvolvimento de pessoas em empresas industriais da cidade de Bauru / Livia Guedes Esteves de Souza -- 2011. 37f.: il. Orientador: Profa. Dra. Débora Scardine da Silva Pistori Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Sagrado Coração – Bauru – SP. 1. Coaching. 2. Coach. 3. Coachee. 4. Desenvolvimento. I. Pistori, Débora Scardine da Silva. II. Título.
--------	---

LIVIA GUEDES ESTEVES DE SOUZA

**O USO DO COACHING NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DA CIDADE DE BAURU**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Sagrado Coração, aplicado como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração, sob orientação da Prof^ª. Ms. Débora Scardine da Silva Pistori

Banca Examinadora:

Prof^ª. Ms. Débora Scardine da Silva Pistori – orientadora
Universidade Sagrado Coração

Prof. Ms. Julio Cesar Fernandez
Universidade Sagrado Coração

Prof. Ms. Fábio José de Souza
Universidade Sagrado Coração

Bauru, 19 de dezembro de 2011.

Dedico este trabalho aos meus pais que são a base para que eu consiga atingir meus objetivos e principalmente na minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que tem iluminado sempre meu caminho.

A minha família que é a base de toda a minha formação, em especial ao meu avô Yvan Pereira Guedes, que este ano foi para mais perto de Deus e sempre presente em minhas lembranças e orações.

Ao meu namorado Cristiano Dominoni que sempre me incentiva em meus objetivos e sonhos.

A minha amiga Maria Camila Colafatti Matheus que ao longo destes quatro anos juntas sempre me apoiando nos meus estudos.

A minha orientadora Prof^a. Ms. Débora Scardine da Silva Pistori pelo aprendizado e dedicação por esses meses que trabalhamos juntas, e também pela sua compreensão e profissionalismo.

"Consulte não a seus medos, mas a suas esperanças e sonhos. Pense não sobre suas frustrações, mas sobre seu potencial não usado. Preocupe-se não com o que você tentou e falhou, mas com aquilo que ainda é possível a você fazer."
(Papa João XXIII)

RESUMO

O presente trabalho demonstra e esclarece como é o processo de desenvolvimento denominado *Coaching*, que a cada dia, vem ganhando mais espaço no mundo corporativo. As empresas buscam este tipo de ferramenta visando aperfeiçoar seus colaboradores, e geram a partir disso, oportunidades de crescimento profissional e consequentemente de suas equipes. Este método utiliza a mudança como ponto de partida para novas aprendizagens e faz com que os colaboradores reconheçam e solucionem os problemas e ao mesmo tempo enxerguem oportunidades que gerem resultados positivos. Este estudo apresenta ainda, o resultado de um levantamento feito nas empresas industriais associadas ao CIESP da cidade de Bauru-SP sobre o conhecimento a respeito do tema e também sobre o uso dessa ferramenta no desenvolvimento de pessoas.

Palavras-chave: *Coaching. Coach. Coachee.* Desenvolvimento. Empresas.

ABSTRACT

This paper seeks to demonstrate and explain the development process called Coaching, which, each day, is gaining more and more space in the corporate world. Companies seek this type of tool in order to improve their collaborators and thus generate opportunities for professional growth and consequently their teams. This method uses change as a starting point for new learning and makes the collaborators recognize and solve problems, at the same time as seeing opportunities that generate positive results. This study also presents the result of a survey on industrial companies associated with the CIESP from the city of Bauru, SP, about what is known of this topic and the use of this tool in people development.

Key words: *Coaching. Coach. Coachee. Development. Companies.*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado do uso da ferramenta.....	31
Tabela 2 – Motivos da não utilização dessa ferramenta.....	33
Tabela 3 – Outras ferramentas utilizadas.....	34

SUMÁRIO

1	SITUAÇÃO PROBLEMA	10
1.1	INTRODUÇÃO	10
1.2	CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.3	OBJETIVOS	11
1.4	JUSTIFICATIVA	11
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	CONCEITOS GERAIS SOBRE O <i>COACHING</i>	13
2.2	ORIGENS DO <i>COACHING</i>	15
2.3	CONCEITOS SOBRE <i>COACHING</i> , <i>COACH</i> E <i>COACHEE</i>	16
2.4	DIFERENÇAS ENTRE <i>COACHING</i> , TERAPIA, ACONSELHAMENTO E MENTORIA	18
2.5	VANTAGENS DO <i>COACHING</i>	20
2.5.1	As diferenças na aplicação do <i>Coaching</i> por um profissional <i>Coach</i> interno e externo à organização	21
2.6	TIPOS DE <i>COACHING</i> E SUAS APLICAÇÕES	24
2.6.1	<i>Coaching</i> Executivo	24
2.6.2	<i>Coaching</i> de Liderança.....	24
2.6.3	<i>Coaching</i> de Vida	25
2.6.4	<i>Coaching</i> de Aprendizagem	25
2.6.5	<i>Coaching</i> de Equipe	25
2.6.6	<i>Coaching</i> Esportivo.....	25
2.6.7	<i>Coaching</i> Integral.....	26
2.6.8	<i>Coaching</i> Intuitivo	27
2.6.9	<i>Coaching</i> Quântico	27
3	METODOLOGIA DE APLICAÇÃO	28
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	28
3.2	DESCRIÇÃO DA FASE OPERACIONAL E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	28
3.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	29
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS	29
4	ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	30
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E ABORDAGEM DOS DADOS DA PESQUISA.....	30
4.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	30

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
	REFERÊNCIAS.....	36

1 SITUAÇÃO PROBLEMA

1.1 INTRODUÇÃO

A pressão constante sobre as organizações diante de um mundo globalizado exige mudanças empresariais de maneira incessante e rápidas de tal forma a criar inovações para não se tornarem obsoletas e estejam preparadas para as exigências mercadológicas.

Dentro desse contexto, o ser humano busca se atualizar constantemente e, para isso, deve fazer o exercício diário de aprender, o que requer atitudes, comportamentos e decisões rápidas no trabalho. Os colaboradores precisam estar conectados a todo tipo de novidade, desenvolver novos hábitos, adotar novas posturas ao lidar com pessoas e estarem preparados para as diversas exigências impostas pelas empresas.

Dentre as várias possibilidades, uma das ferramentas disponíveis para esse aprimoramento é o *Coaching*.

As empresas estão utilizando o *Coaching* para conseguir extrair de seus funcionários habilidades que podem estar escondidas, como por exemplo, a liderança, ou para torná-lo mais motivado, pois ao sentir o estímulo por parte da empresa em aperfeiçoar seu desempenho, o colaborador se torna mais comprometido com os resultados, como se estabelecesse uma parceria.

Este método de explorar o conhecimento auxiliando o funcionário a aprender, leva a auto descoberta, para que o potencial até então não utilizado, melhore não só a sua capacidade enquanto trabalhador, mas também o âmbito pessoal, elevando a sua qualidade de vida.

Portanto, o objetivo principal do processo do *Coaching* executivo não é dar soluções prontas, mas sim promover ao *Coachee* aprendizagem e mudança, além de ser visto como uma estratégia que tem vantagens claras e únicas.

Com a sua popularidade crescente, torna-se importante entender a compreensão de como as empresas enxergam essa ferramenta, quais os seus benefícios e levantar o seu nível de aceitação no mercado, mais especificamente de Bauru.

Essa pesquisa demonstra através de levantamento bibliográfico, os principais conceitos, tipos de aplicação, vantagens e desvantagens do seu uso.

Apresenta ainda, um levantamento feito através de questionários com as empresas industriais associadas ao CIESP de Bauru no intuito de descobrir o conhecimento das mesmas sobre essa ferramenta, bem como sobre o seu uso. Tudo isso, focando mapear como as organizações bauruenses fazem para desenvolver e capacitar os seus funcionários, e no caso específico do *coaching*, qual o impacto do seu uso.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Por ser ainda uma novidade no Brasil, principalmente nas organizações de pequeno e médio porte, conhecendo um pouco mais sobre o uso do *coaching* no desenvolvimento dos profissionais é possível avaliar qual o impacto disso no crescimento individual e coletivo das empresas?

1.3 OBJETIVOS

Pesquisar sobre o conhecimento e uso da ferramenta *Coaching* no processo de desenvolvimento humano nas empresas industriais de Bauru.

1.4 JUSTIFICATIVA

Devido à reduzida quantidade de material de pesquisa disponível sobre o assunto e por ser considerada uma novidade principalmente nas organizações de pequeno e médio porte, surge a oportunidade de se conhecer um pouco mais sobre esta ferramenta "*Coaching*".

Este trabalho, portanto, se justifica na medida em que se propõe a pesquisar junto às empresas de Bauru sobre o conhecimento dessa ferramenta e para efetuar a partir desse levantamento a eficácia do seu uso, bem como dos benefícios gerados a partir desse.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado conforme detalhamento a seguir:

O Capítulo 1 aborda a situação problema, destacando a caracterização da situação problema, o objetivo geral, a justificativa e a estruturação do trabalho relacionado ao assunto em questão. O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica. O capítulo 3 apresenta a metodologia empregada no

desenvolvimento do trabalho e o capítulo 4 enfatiza a análise dos resultados obtidos na pesquisa. Por último, o trabalho apresenta as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS GERAIS SOBRE O COACHING

Krausz (2007) relata que no Brasil o *Coaching* executivo encontra-se em fase de expansão, acompanhando sempre uma tendência mundial. Alguns profissionais que já se dedicavam a essa atividade, viram o crescimento através do empenho das empresas multinacionais norte-americanas e européias que já há muito tempo utilizam com sucesso este processo.

Krausz (2007), acrescenta que iniciando os esclarecimentos sobre os conceitos gerais, faz-se importante que este estudo apresente a nomenclatura utilizada nesse contexto:

- *Coaching* = é o processo de desenvolvimento em si.
- *Coach* = profissional que atua com essa ferramenta.
- *Coaches* = plural de *coach*.
- *Coachee* = pessoa que passa pelo processo de desenvolvimento (cliente).

Quanto ao processo de *Coaching*, pode-se dizer que proporciona ao *coachee* melhorar o seu desempenho individual e a se preparar mais para o que pode acontecer. Estimula ainda, reconhecer e solucionar os problemas antes que eles surjam e ensina o treinando que ter sempre um leque de opções disponíveis ao invés de uma única solução ou resposta também são competências a serem desenvolvidas. Em outras palavras, é poder extrair o que o *coachee* tem de melhor, e levá-lo ao autoconhecimento e a realizar a partir de sua capacidade natural, tudo o que o seu potencial permitir.

Zaharov (2010) comenta que dependendo da forma que o *Coaching* está sendo aplicado ou o aspecto que o indivíduo está sendo trabalhado, ele com certeza levará este aprendizado para exercitar na sua vida pessoal.

A autora acrescenta também que o *coach* deve se preparar para exercitar o ouvir do que o falar e sempre questionar mais do que responder. Isso geralmente faz com que no primeiro momento, os seus clientes não se sintam satisfeitos, mas depois de algum tempo, percebem que foi a melhor contribuição para o sucesso no seu desenvolvimento.

Portanto, este método tem como propósito ajudar o cliente a pensar e trabalhar para que ele busque o que precisa, valorizando primeiramente seus

conhecimentos, experiências e intuição. Dessa forma, chegará em suas próprias soluções, experimentando o aumento no nível da segurança e auto confiança e sendo estimulado a seguir em frente com as suas idéias para depois aplicá-las.

Zaharov (2010) relata que o papel do *coach* é ajudá-los a perceber como estão agindo e a repercussão, o impacto do processo nas mudanças e nos resultados que estão buscando atingir. Uma regra simples é a de que o *coach* não deve falar o que o cliente deve ou não fazer, e muito menos se arriscar a dar conselhos. O seu principal desafio é ajudar o seu cliente a perceber o que é melhor para ele e a identificar o que está dificultando esse processo. Uma forma de expressar isso é sempre utilizar dentro das reuniões o *feedback* construtivo aos seus clientes, ou seja, sempre manter uma conversa de aprendizado.

Para Krausz (2007) o *feedback* honesto sendo ele positivo ou negativo, é uma fonte importante de informação, de expansão de autoconhecimento e da capacidade de se dar conta de como suas ações impactam as pessoas a sua volta. O *feedback* instantâneo sobre o seu desempenho, reforça os sucessos e ajuda a rapidamente corrigir eventuais erros. Isto acelera a aprendizagem e o processo de melhoria de desempenho.

Zaharov (2010) diz que nesse contato profissional, todo o discurso tem que ser otimista e deve aproveitar as situações para reforçar as idéias. Para isso, deve-se tomar cuidado com a comunicação, pois as palavras têm o poder de ajudar ou atrapalhar. Torna-se essencial então, que se saiba “o que” falar e mais essencial ainda que se saiba “como” falar.

Para Zaharov (2010) e Krauz (2007), o relacionamento do *Coach* com o *coachee* é muito importante para que o trabalho flua bem e dê certo, fazendo com que o cliente tenha confiança no profissional que contratou. Caso contrário, o trabalho pode fluir com certas dificuldades.

Krausz (2007) acrescenta que se o ambiente para o *coachee* for receptivo, tudo se favorecerá para que o mesmo consiga expressar seus pensamentos, opiniões, preocupações, dívidas, temores, sonhos, desejos e frustrações.

A essência de atuação do *coach* consiste em ajudar o profissional a resolver suas questões e a transformar o que ele prendeu em resultados positivos para sua empresa, carreira e vida. Trata-se de um processo bastante envolvente e interativo, onde tudo tem que ser aproveitado e otimizado para o crescimento do cliente (ZAHAROV, 2010, p. 52).

Para Zaharov (2010), em relação ao tempo do processo do *Coaching*, isto varia de pessoa para pessoa, por vários fatores, tais como: o ritmo de cada um, a situação em que se encontra a pessoa que irá se desenvolver, a velocidade na qual as mudanças podem ser empreendidas, as competências que precisam ser desenvolvidas, entre outros.

Este processo é, portanto, excelente para alcançar resultados de desempenho em curto espaço de tempo e gerar ganhos tanto para o *coachee* quanto para o ambiente à sua volta. Porém, as mudanças de comportamento só serão possíveis se o *coachee* estiver disposto a assumir suas fragilidades e estabelecer objetivos necessários para a sua melhora. É neste momento que o papel do *coachee* torna-se essencial para tudo siga em ritmo de adaptação às mudanças contínuas.

2.2 ORIGENS DO COACHING

Krausz (2007) relata que na Bíblia encontra uma conversa de Jetro com Moisés, onde os mesmos discutiam as dificuldades encontradas na condução do povo de Israel na fuga para o Egito e as conseqüências negativas. Isso demonstra que pontos de vista diferentes de um mesmo acontecimento, estimulam as pessoas a encontrarem soluções viáveis e que normalmente estão ao seu alcance.

Acrescenta ainda que Sócrates, através de diálogos com seus discípulos, baseia-se no princípio de que a verdade está dentro de nós, já praticando o *Coaching*.

Clavo (2008) relata que sete sábios gravaram uma inscrição que dizia “Conhece-te a ti mesmo”. Seguindo como exemplo Sócrates, Platão e Aristóteles, muitos pensadores refletiam sobre a gravação. Com este pensamento de conhecer a ti mesmo, tentando afastar-se de adivinhações e superstições, as pessoas praticavam o auto-coaching.

Spinelli (2006) comenta que Sócrates dizia que assim como a parteira, que não gera o filho para a mãe, mas ajuda a pari-lo, sua função era de como a do mestre que ajuda seus discípulos a gerar em si mesmo o saber e usa o modo dialético, ao fazer dos questionamentos e do diálogo uma prática.

Krausz (2007) relata que dois nomes se destacam na literatura. O primeiro é Timothy Gallwey, professor de tênis que desenvolveu uma abordagem diferenciada de ajuda as pessoas a aperfeiçoarem sua capacidade. Essa técnica de fazer perguntas contribuía para que o jogador ampliasse sua consciência sobre o jogo e fizesse os ajustamentos necessários. O segundo é o Thomas Leonard, contabilista e administrador financeiro, procurado por clientes não só para discutir questões financeiras, mas também atividades profissionais e até planejamento de carreira. Nos dois casos, os clientes os procuravam com o principal objetivo de serem auxiliados, estabelecendo prioridades e orientando sobre os caminhos a serem seguidos.

Krausz (2007) afirma que essas atividades denominavam-se na época de planejamento de vida. Algum tempo depois, fundou-se oficialmente a *Coachu* e depois o *Coachville* - instituições dedicadas ao treinamento de *coaches*. Desde 1958, o *Coaching* vem sendo aplicado no mundo empresarial de modo profissional.

Quanto ao termo *coach*, Cluterbuck (2008) esclarece que há diversas teorias sobre a origem do termo no contexto de desenvolvimento de pessoas, mas que em algum lugar da história o *coach* compartilha um ancestral comum com o verbo em inglês *coax*, o que significa induzir ou persuadir.

2.3 CONCEITOS SOBRE COACHING, COACH E COACHEE

Krausz (2007, p. 28) define *coaching* como:

Coaching é um tipo especial de colaboração que expande a consciência e a aprendizagem e permite a obtenção de resultados com menos esforço e em menos tempo. *Coach* e *coachee* são parceiros no processo de descoberta das respostas para as dúvidas do *coachee*, e esse, por sua vez, se dispõe a assumir a responsabilidade de agir de acordo com elas.

Krausz (2007, p. 26) cita algumas definições de Hargrove (1995, p. 15) e Gallwey (1996) em seu livro. De acordo com esses autores, o *coaching* desafia,

estimula e apóia o cliente a produzir resultados gratificantes tanto na sua vida pessoal e profissional, aperfeiçoa seu desempenho e eleva sua qualidade de vida. Este processo faz com que o cliente libere seu potencial de uma forma que maximize a própria *performance*.

Cluterbuck (2008) argumenta que *coaching* consiste num relacionamento entre o *coach* e o *coachee*, em que ambos colaboram para atender as necessidades do segundo, pois o processo forma um contexto produtivo e orientado a resultados.

krausz (2007), afirma que este processo está relacionado a manifestar o melhor desempenho, a desafiar, estimular e a orientar o treinando a continuar sempre crescendo. Oferece segurança no qual o mesmo identifica mudanças, experimenta novos comportamentos e aprende sempre a partir de suas próprias experiências.

Para Cluterbuck (2008), o *coach* orienta o encorajamento e incita a conquista de novas habilidades para a vida diária do *coachee*. Tudo isso associado ao *feedback* constante no intuito de aumentar o desempenho.

Como estratégia do processo, o primeiro passo é diagnosticar a situação atual para somente depois definir quais são as metas e iniciar a fase de apoio e estímulo que leve o outro a alcançar de uma forma rápida e personalizada os objetivos estabelecidos.

Chiavenato (2002) afirma que o papel do *coach* é orientar, aconselhar, liderar, treinar, estimular, desenvolver, dar força e poder para que as intenções do aprendiz se transformem em ações efetivas e se traduzam em resultados concretos. Direciona o cliente para seus objetivos no sentido de utilizar o seu potencial e ajudar a usar aquilo que já possui dentro de si mesmo para alcançar aquilo que deseja e necessita, mas principalmente que faça a diferença em sua vida.

Para Krausz (2007), quando o *coach* visualiza que o *coachee* melhorou em alguma área, ele não para o processo, pelo contrário, encoraja-o a prosseguir na identificação de novas áreas e estimula a prosseguir na jornada de aprendizado.

Coachee por sua vez é o aprendiz, que usufrui da direção que o *coach* mostra para ampliar seus conhecimentos e melhorar o que já sabe, é aprender coisas novas e aumentar ainda mais o seu desempenho.

Para Krausz (2007), a relação que se estabelece entre *coach* e *coachee* é do tipo “ganha-ganha”. Um relacionamento voluntário e temporário, sujeito a condições imprevisíveis relacionadas às idiossincrasias pessoais do envolvidos ou pelas pressões naturais do ambiente organizacional e dos *stakeholders*.¹

2.4 DIFERENÇAS ENTRE COACHING, TERAPIA, ACONSELHAMENTO E MENTORIA

É comum o processo *coaching* ser confundido com aconselhamento, terapia ou mentoria. Para elucidar esses conceitos, seguem algumas definições que os diferenciam:

O autor Clutterbuck (2008) esclarece as diferenças entre *coaching* e terapia ao citar que o *coaching* lida com *coachees* funcionais, insatisfeitos com algum aspecto em sua vida ou que almejam níveis mais altos de desempenho profissional, já a terapia lida com pessoas com medidas disfuncionais ou que tenham problemas psicológicos.

Para Grant e Krausz (2007) o *coaching* busca soluções ao invés de se aprofundar no diagnóstico e na compreensão dos problemas e dificuldades como a depressão, por exemplo. Com isso, foca o futuro enquanto a terapia tende a focalizar mais o passado. Portanto, o *coaching* não lida com problemas clínicos, e sim, com aqueles que se referem ao âmbito do desenvolvimento profissional.

É muito interessante o depoimento de diversos terapeutas e profissionais de aconselhamento, que atualmente consideram o *coaching* uma parte importante de seu arsenal básico de intervenções. De outra parte, o *coach* eficiente também precisa de um razoável conhecimento e entendimento da psicologia e do comportamento humanos para poder reconhecer os sinais de perigo e encaminhar seus *coachees* a profissionais dessas áreas, quando julgar necessário (CLUTERBUCK, 2008, p. 23).

Stéfano (2005) ressalta um mito e uma verdade do *coaching* x aconselhamento:

Mito de que o *Coaching* é aconselhamento e a verdade é que o *Coaching* é contribuir para que o liderado ou a equipe encontre as respostas.

¹ Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelos objetivos de uma organização (1984 apud CORRÊA, 2009)

Acrescenta ainda que aconselhar pode ser mais rápido, mas não é compatível com o objetivo do *coaching* que é gerar aprendizado e facilitar a expansão das pessoas. Dar conselhos não ajuda a exercitar habilidades de resolução, o que é fundamental ao desenvolvimento do *coachee*.

O ideal é que nos momentos de *coaching* o líder faça o possível para não dar conselhos ou cuidar para que os seus conselhos não sejam predominantes, tirando do *coachee* a oportunidade de usar seus próprios recursos internos. Mantenha-se no papel de *coach*, vigie-se para não se deixar seduzir pelo próprio *coachee*, que muitas vezes vai querer o conselho direto, pois, sem dúvida, é mais fácil do que pensar por si mesmo ou responsabilizar-se pelas suas idéias. Essa atitude dependente estará afetando o seu próprio desenvolvimento como pessoa e como profissional (STÉFANO, 2005, p. 51).

Para Krausz (2007), aconselhamento é uma atividade especializada em processo terapêutico, que focaliza o indivíduo. Voltado para o bem estar emocional do cliente, o que é considerado por muitos uma abordagem curativa.

Krausz (2007) afirma que aconselhamento é ocasional e pontual, encontra a dificuldade do aconselhado e o encaminha para uma solução, já o *Coaching*, é um processo que tem começo, meio e fim;

Ressalta ainda que aconselhamento é a solução de experiências passadas, o *coaching* é orientado para ações do presente ou de um futuro próximo onde desejam fazer mudanças necessárias obter determinados resultados; Aconselhamento foca nos comportamentos reativos e suas mudanças; *Coaching* tem como finalidade reconhecer e solucionar os problemas antes que surjam.

Para Krausz (2007) *mentoring* é uma espécie de mestre. Quando o indivíduo aprende com alguém mais experiente na empresa com mais anos de casa ,ou seja, mais velho e mais sábio.

Krausz (2007) acrescenta que *coaches* são empenhados em ampliar o conhecimento e a visão do *coachee*.

Abaixo algumas diferenças de *mentoring* e *coaching* definidos pela autora:

Mentoring orienta, ensina, focaliza a empresa, visão e padrões da mesma, já o *Coaching* facilita a aprendizagem, focaliza questões profissionais, alinha valores pessoais e organizacionais.

Segundo Almeida (2006), pode-se dizer que o *coaching* focaliza metas de curto prazo e lida com o cotidiano do cliente para fazer isso. O *mentoring* trabalha no longo prazo e lida com a sua experiência para aconselhar sobre o que e como fazer. Quanto aos envolvidos, percebe-se que há uma relação clara entre duas pessoas distintas enquanto no *mentoring*, o relacionamento se baseia entre protetor e protegido. Em relação ao objetivo, o *coaching* procura impulsionar o trabalho atual, porém, atuando no indivíduo e profissional independentemente da empresa na qual atua. No *mentoring* a meta é o crescimento da carreira dentro da mesma empresa.

2.5 VANTAGENS DO COACHING

Segundo levantamento bibliográfico apresentado nesse estudo até o momento pode-se dizer que o *coaching* tem como função promover o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas buscando dentro delas o seu potencial e as respostas para o seu próprio crescimento, o que seria em si mesmo, uma das principais vantagens.

Para Stéfano (2005) dentro do ambiente corporativo, os benefícios que a empresa obtém com esse processo é desenvolver através dos líderes que fazem o fazem, equipes de alta *performance*, alcançando assim, melhores resultados de forma eficiente, além de contar com pessoas alinhadas aos objetivos empresariais.

Acrescenta ainda que os *coachees* tornam-se pessoas mais preparadas para lidar com as mudanças e com adversidades, ou seja, tornam-se mais disciplinadas e resilientes ao desenvolver a competência liderança.

Dentro desse contexto, Krausz (2007) concorda com Stéfano (2005) ao dizer que a empresa também auferir benefícios quando seus profissionais se aperfeiçoam – principalmente quando são líderes. Ao desenvolver seu potencial, o líder se sente mais seguro e não precisará lançar mão de ações para controle que travam a capacidade criativa do grupo.

Com o tempo, os profissionais tornam-se mais preparados para uma conversa, saindo da posição passiva em relação a sua carreira, o que ajuda a empresa a evitar baixas motivacionais, falta de autoconfiança, conflitos culturais entre outros. Com um diálogo maduro, no que se refere à estrutura

organizacional, as pessoas obtêm subsídios para gerar mudanças, planos para melhorar e às políticas de relações internas.

2.5.1 As diferenças na aplicação do *Coaching* por um profissional *Coach* interno e externo à organização

As empresas que optam por utilizar o *coaching* com seus profissionais, normalmente o fazem com os cargos de liderança. Nesse caso, podem contratar um *coach* externo à organização ou optar por utilizar um profissional qualificado que já atue dentro da sua empresa. Com relação a esse aspecto existem vantagens e desvantagens em decorrência dessa escolha.

Dentro desse contexto, Krausz (2007) cita os dois tipos de *coaches* que são utilizados: Internos e Externos.

Interno – trabalham diretamente em uma organização no programa interno de *coaching*. O *coach* faz parte da folha de pagamento da organização. A vantagem das empresas nesse caso é reduzir os custos expandindo a preparação dos *coaches* internos. Esse profissional que normalmente está alocado na área de Recursos Humanos atua de acordo com os procedimentos de seu cargo e deve obedecer as regras da organização. O *coachee* que também é um funcionário estará sujeito as mesmas condições do *coach*, o que poderá gerar conflito de papéis. Para que isso não ocorra, ambos precisam definir qual o seu papel, quais são os seus limites e quais serão os critérios de avaliação.

Externo – São *coaches* que não tem nenhum vínculo empregatício com a organização, portanto, não estão sujeitos as regras normas e procedimentos da empresa, estabelecendo apenas uma relação contratual limitada. É visto como um recurso importante para a organização, pois poucos gerentes têm a amplitude de suas experiências.

O quadro 1 demonstra as vantagens entre uma e outra escolha por parte da empresa. O quadro 2 apresenta as desvantagens do *coach* interno e do externo, obtidos através de um estudo entre participantes de cursos de *Coaching* Executivo e Empresarial realizado entre 2003 e 2006 e relatados por Krauz (2007).

VANTAGENS	
<i>Coach</i> interno	<i>Coach</i> externo
Conhece o sistema e a cultura organizacional	Neutralidade
Custo	Liberdade de ação
Conhece as demandas do <i>coachee</i> e da organização	Não faz parte da estrutura de poder da Empresa
Oportunidade de valorizar os recursos e talentos internos	Conhece diferentes realidades e a diversidade das empresa
Conhece as regras dos jogos de poder da empresa	Tende a gerar menor defensividade/menor Resistência
Disseminar a "cultura de <i>coaching</i> " na empresa	Maior autonomia no trabalho pela ausência de vínculo empregatício
Indicado para o nível da média gerência	Permite estabelecer uma relação de confiança
Possibilidade de acompanhar os resultados do processo de <i>coaching</i>	Visão de conjunto de alguém de fora
Disponibilidade /acessibilidade do <i>coach</i>	Clareza do seu papel na empresa
Conhece o dia a dia do <i>coachee</i>	Facilita o diálogo franco e aberto
	Papel definido contratualmente
	Aporte de um olhar neutro sobre a empresa
	Liberdade para falar sobre o "indizível"
	Oferecer um número ampliado de opções
	Mais eficaz para os altos executivos da empresa
	Possibilidade de escolha tanto do <i>coach</i> , como do <i>coachee</i>
	Menor risco
	Credibilidade/Profissionalismo especializado
	Pode ser selecionado por meio de referências, contatos etc..
	O <i>coachee</i> sente-se mais seguro.
Total de vantagens indicadas: 10	Total de vantagens indicadas: 20

Quadro 1- Vantagens de *coach* interno e do externo.

Fonte: Krausz (2007, p. 42)

DESVANTAGENS	
<i>Coach</i> interno	<i>Coach</i> externo
Autonomia limitada	Visão parcial do sistema e de cultura da empresa
Sujeito as mesmas regras do <i>coachee</i>	Custo
Percepção contaminada do sistema e cultura da empresa	Tempo necessário para familiarizar-se com a empresa
Possibilidade de criar relação de dependência com o <i>coachee</i>	Risco na seleção do <i>coach</i>
Manter-se no papel de <i>coach</i> poderá tornar-se difícil em determinadas situações	Eventual vazamento de informações sigilosas para a concorrência
Possibilidade de encontrar resistência do <i>coachee</i> em abordar certas questões	A E não tem controle sobre o processo de <i>Coaching</i>
Eventual conflito entre demandas do <i>coachee</i> e demandas da empresa	Tempo de duração
Abertura e transparência poderão ser prejudicadas	
Não é o "core business" da empresa	
Confidencialidade prejudicada	
Dificuldade para manter isenção/neutralidade	
Poderá representar uma ameaça ao <i>coachee</i>	
Faz parte da estrutura de poder da empresa	
Possibilidade de ocorrer manipulação e/ou jogos de poder	
Poderá tornar-se algo imposto	
Experiência e visão limitadas à empresa	
A quem o <i>coach</i> serve: E ou <i>coachee</i> ?	
Surgimento de fofocas/quebra de sigilo	
Impossibilidade de escolha mútua <i>coach/coachee</i>	
Prioridades do <i>coaching</i> versus prioridades da empresa	
Cobrança de resultados por parte do <i>coach</i>	
Poderá reforçar aspectos disfuncionais da cultura da empresa	
Total de vantagens indicadas: 22	Total de vantagens indicadas: 7

Quadro 2- Desvantagens de *coach* interno e do externo.

Fonte: Krausz (2007, p. 44)

Observando os dois quadros, é possível identificar que o uso do profissional *coach* externo à organização é bem mais vantajoso para todos os interessados no processo. Essa informação, embora reflita a opinião dessa pesquisa, é um ponto de referência importante para que outras organizações

possam avaliar os diversos aspectos citados antes de tomar a decisão por outro profissional.

2.6 TIPOS DE *COACHING* E SUAS APLICAÇÕES

2.6.1 *Coaching* Executivo

Para Lanch Group (2001 apud KRAUSZ, 2007) este processo utiliza seis passos, estabelecendo uma aliança colaborativa que tem como foco a mudança e a transformação.

1. Encontro com o cliente para explicar as metas e o processo *coaching*
2. Discutir com o cliente seus propósitos de vida e seus valores.
3. Analisar junto ao cliente suas forças e limitações.
4. Identificar metas de curto e longo prazo.
5. Desenvolver, testar e implementar um plano de ação
6. Analisar resultados e trocar *feedback* constantemente.

O autor também destaca que é voltado para um ambiente profissional, para desenvolver competências, uma vez que esta ferramenta e a empresa buscam alcançar os mesmos resultados.

2.6.2 *Coaching* de Liderança

“Sua aplicação tem o intuito de desenvolver e potencializar as competências do gestor, chefe, empresário, executivo, ou gerente para que se transforme em um líder mais eficaz e capaz de fazer com que sua equipe alcance melhores resultados e otimize os negócios da empresa, oferecendo a melhora na qualidade de vida de todos os colaboradores”. (TIPOS..., c2006).

“Este modelo surge da necessidade de capacitar os colaboradores para que consigam pensar como líderes, focando na formação de novas lideranças que consigam incentivar e alinhar o grupo com a visão, estratégia e metas da organização. Este método auxilia as pessoas a desenvolverem competências necessárias para desenvolver modelos de comportamento equilibrados e produtivos, necessários à equipes de alta performance”. (TIPOS..., c2006).

2.6.3 *Coaching de Vida*

“O *coach* faz com que o cliente aprenda a enfrentar certos bloqueios que o impedem de viver plenamente feliz e de atingir seus objetivos. Estimula ainda a melhor utilizar a própria força interior e qualidades para sempre focar na motivação que transforma o indivíduo e sua realidade, podendo este viver uma vida mais saudável, próspera e plenamente feliz”. (TIPOS..., c2006).

“Pode-se definir como um modo de inspirar, orientar, auxiliar e conduzir o cliente no que se diz respeito a reavaliar e equilibrar todas as áreas de sua vida para conseguir fortalecer o seu caráter, poder de decisão e manter o foco nas ações que produzam resultados”. (TIPOS..., c2006).

Tem como finalidade de fazer do *coachee* um ser humano mais completo, mais interessado em ser do que em ter o que o leva a ter maior qualidade de vida e a transformar o ambiente ao seu redor.

2.6.4 *Coaching de Aprendizagem*

“É um processo que auxilia as pessoas a se libertarem de conceitos negativos, criados por experiências desagradáveis ocasionadas durante a infância e, que limitam sua capacidade de ensino”. (TIPOS..., c2006).

“O *coaching* de aprendizagem facilita o colaborador a liberar o seu potencial criativo, melhorar a memória e qualidade de raciocínio e elimina bloqueios que prejudiquem seu aprendizado. Ainda desenvolve a estrutura do pensamento cognitivo, para otimizar assim, a qualidade do seu aprendizado”. (TIPOS..., c2006).

2.6.5 *Coaching de Equipe*

Clutterbuck (2008) cita algumas regras para as pessoas que participam do *coaching* de equipes:

1. Mostre que ama seu trabalho.
2. Observe confiança e abertura recíproca.
3. Questiona a si mesmo antes de questionar a equipe.
4. Não fuja das decisões difíceis.
5. Lide com as pessoas como indivíduos, diferentemente.
6. Ausência de críticas significa ausência de progresso.
7. Escute o que a equipe lhe diz.
8. Evite favoritismo.

De acordo com os itens supracitados é possível notar que tem como objetivo principal desenvolver equipes de alto desempenho garantindo a continuidade de bons resultados e um alto retorno de seu investimento.

O autor destaca ainda que o *coach* fornece instruções de como a equipe deve se comportar, acompanha o desempenho e da *feedback* construtivo. E orienta que os membros da equipe assumam e responsabilizem-se por seus atos.

2.6.6 Coaching Esportivo

“É talvez o mais conhecido por todos. Desenvolve atletas e times para que alcancem um grande desempenho nos esportes. Normalmente, o *coach* foi ou é um jogador profissional e não necessariamente o melhor deles. Caso não tenha sido atleta, esse profissional precisa entender dos processos mentais, fatores emocionais e crenças ocultas, que vão liberar ou inibir o potencial latente do treinando”. (TIPOS..., c2006).

Este tipo de carreira é um trabalho contínuo de estímulo à motivação, de superação das metas pré-estabelecidas, focando sempre nas pequenas conquistas diárias, pois alguns segundos faz uma grande diferença no resultado final e podem valer um título.

2.6.7 Coaching Integral

“Este processo procura fazer uma análise do ser humano por uma visão integral, levando em consideração todas as áreas da vida: família, relacionamentos, espiritualidade, saúde, finanças, profissão, etc”. (TIPOS..., c2006).

“Utiliza-se dos quadrantes: eu, nós, cultura, sistemas e programa de metas, dentro de linhas e níveis de desenvolvimento a serem trabalhados”. (TIPOS..., c2006).

Para Paula (2005), todo ser humano é um ser integral com características sociais, emocionais, espirituais e racionais, ou seja, atuar de modo equilibrado com alma, coração e a razão em todas as situações, seja no trabalho, na vida pessoal e na comunidade em que vive.

2.6.8 *Coaching* Intuitivo

“É um método que explora os potenciais criativos resultantes do acúmulo de experiências ocorridas ao longo da vida”. (TIPOS..., c2006).

“O *coaching* intuitivo se utiliza de ferramentas armazenadas pelo cérebro e que são igualmente distribuídas por todo o corpo, sendo que são resultados de experiências vividas pelo ser humano. Todo este conhecimento será utilizado durante processo para alcançar resultados práticos”. (TIPOS..., c2006).

2.6.9 *Coaching* Quântico

Esta ferramenta é conceituada, (TIPOS..., c2006):

“O *coaching* quântico observa as leis da física quântica que se forem observadas liberam grande quantidade de energia criativa para produzir resultados: as leis da atração, lista de upgrade, lista de reconhecimento, etc”

3 METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia utilizada neste trabalho contempla a seguinte classificação:

É considerada bibliográfica, conforme descreve o autor:

A pesquisa bibliográfica é feita com base em documentos já elaborados, tais como livros, dicionários, enciclopédias, periódicos, como jornais e revistas, além de publicações, como comunicação e artigos científicos, resenha e ensaios críticos (SANTOS, 2002, p. 161).

Classifica-se também, como pesquisa de campo, definida por Marconi e Lakatos (2010, p. 69) como sendo:

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Portanto, a bibliografia abrange a leitura, análise e interpretação de todo o material bibliográfico utilizado que tem como objetivo conhecer diferentes resultados sobre um determinado tema. Através da coleta dos dados e interpretação dos mesmos, possibilita o conhecimento de uma determinada situação.

3.2 DESCRIÇÃO DA FASE OPERACIONAL E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa foi realizada durante o período de 15 de outubro á 15 de novembro de 2011 e buscou atingir todas as empresas industriais associadas ao CIESP de Bauru. Iniciou-se com a construção do instrumento do tipo questionário contendo questões abertas e fechadas num total de 3 questões. A abordagem foi realizada via contato telefônico diretamente no setor de Recursos Humanos da empresa, e na falta deste, com o responsável pela mesma.

As questões versam sobre o tema *coaching* e sua aplicação, conforme descrito detalhadamente no capítulo de análise dos resultados obtidos.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada com empresas industriais de Bauru/SP, onde foi feito o convite para participação através de contato telefônico.

Uma limitação a ser observada nessa pesquisa refere-se ao fato dos resultados se referirem somente essa população, portanto, os dados levantados não refletem a opinião de outras empresas não participantes, principalmente no tocante ao uso de seu impacto no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Foi realizado tratamento estatístico para as variáveis consideradas predominando o uso de médias.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Este capítulo contempla a descrição e a análise dos resultados obtidos na pesquisa elaborada através da aplicação de questionário com perguntas fechadas e abertas.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E ABORDAGEM DOS DADOS DA PESQUISA

O questionário com perguntas abertas e fechadas inseridos no APÊNDICE A, contempla 3 questões, realizadas somente com as empresas industriais associadas aos CIESP.

A aplicação do questionário foi proposta para 93 (noventa e três) empresas cadastradas como associadas do CIESP-Bauru. Deste total, 79 (setenta e nove) participaram da pesquisa, 4 não quiseram participar e 10 não foram contatadas devido a inconsistência nos dados de contatos (nº de telefone incorreto). Os resultados apurados de cada questão são apresentados em forma de tabelas processadas as suas análises e interpretações, inseridas no item a seguir.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Questão 1:

1. Qual o número total de funcionários?

Por ser um item diferente e muito específico para cada empresa, optou-se por divulgar a média geral. Nesse caso, obteve-se o seguinte resultado: 130 funcionários na média das 79 empresas participantes. Essa informação é importante para que se possa ter uma idéia do número médio de colaboradores das empresas em questão, pois empresas muito pequenas dificilmente investem em treinamentos desse porte.

Questão 2:

2. Você já ouviu falar de um tipo de treinamento de pessoas chamado *coaching*?

Essa questão procura levantar o conhecimento das empresas sobre esse tipo de ferramenta, para que a entrevista siga com perguntas relevantes em decorrência da resposta obtida.

Nesse item, a quantidade de respostas positivas foi de: 35 (trinta e cinco) empresas ou 45%.

E de respostas negativas foi de: 44 (quarenta e quatro) que corresponde a 55% do total das empresas.

Essa informação sugere que existe bastante campo para que profissionais dessa área divulguem o método de trabalho do *coaching* e ampliem a sua participação nas organizações contatadas.

➤ Quanto as organizações que responderam positivamente a questão nº 2, a pesquisa seguiu perguntando:

3. A sua empresa utiliza ou já usou esse tipo de desenvolvimento com os funcionários?

Nesse caso, das trinta e cinco empresas que já ouviram falar do treinamento, somente dez responderam que já utilizaram o processo de desenvolvimento em referência.

A partir desses dados, a próxima questão envolvia saber como foi o resultado obtido, se positivo ou negativo. A intenção era checar se o processo foi realmente eficaz na prática, como diz a bibliografia pesquisada.

Tabela 1 - Resultado do uso da ferramenta

	N	%
Positivo	9	90
Negativo	1	10
Não viu resultado	0	0
Total	10	100,00

Do total de dez empresas que já utilizaram, nove responderam que o *coaching* gerou resultados positivos. Esses dados confirmam o que diz este estudo no capítulo reservado ao relato das vantagens ou melhorias a partir do uso dessa ferramenta.

Para esses casos, solicitou-se ao respondente que colocasse as duas principais vantagens ou melhorias percebidas após o processo do *coaching*. As respostas poderiam ser em relação ao indivíduo ou em relação ao que ele proporcionou para a organização após o seu desenvolvimento.

Abaixo os comentários dos responsáveis de R.H. das empresas participantes:

- Melhoria na qualidade no serviço executado pelo colaborador.
- Melhoria na liderança o que acarretou maior desenvolvimento da equipe sob o seu comando.
- Melhoria na comunicação (forma de se expressar verbal e não verbal) o que gerou maior assertividade.
- Melhoria no planejamento das atividades.
- Estabelecimento de prioridades;
- Maior nível de confiança na hora de repassar orientações a equipe;
- Melhoria no relacionamento Interpessoal.
- Cooperação para a organização.
- Administrar o tempo de uma melhor maneira.
- Os líderes conseguem tomar decisões por si próprio, sem a empresa ter que interferir.

Quanto a única resposta negativa, o respondente afirmou que o problema se deu em relação ao *Coach* que foi contratado. Segundo informações, o mesmo não apresentou a *performance* esperada pela empresa contratante. Isso talvez se deva ao fato desse profissional não estar suficientemente preparado para exercer essa profissão.

a. Caso a resposta seja negativa, identificar o motivo: (pode escolher mais de uma alternativa).

Tabela 2 - Motivos da não utilização dessa ferramenta

Motivos	N	%
Falta de conhecimento	42	36
Falta de tempo	6	5
Falta de interesse	3	2
Falta de verba	1	0,85
Utiliza outras ferramentas	44	38
Outros motivos	21	18,15
Total	117	100,00

Nesta questão, identifica-se que o principal motivo pelo qual as empresas não utilizam o *Coaching* é devido a falta de conhecimento sobre o mesmo. Nesse caso, as empresas normalmente se utilizam de outras ferramentas conforme tabela 3.

Tabela 3 – Outras ferramentas utilizadas

Ferramentas	N	%
Aulas – Expositivas	0	0
Dinâmica de Grupo	25	26
e-learning	0	0
Intranet	0	0
Jogos de Empresas	0	0
Mentoring	0	0
Palestras	20	21
Simulações	5	6
<i>Teatro</i>	0	0
Treinamentos de Aventura	0	0
Vivências ao ar livre	0	0
<i>Outros</i>	45	47
Total	95	100

Nesta questão, como o respondente podia escolher mais de um item, os números totais de respostas ficaram maiores. Analisando os resultados apurados observa-se que a maioria das empresas tem um grande número de funcionários na parte de produção, o que faz com que as mesmas se preocupem com treinamentos de segurança e na melhoria da sua produção.

Em seguida pode-se observar que as ferramentas mais utilizadas são as dinâmicas de grupo e palestras talvez por serem as duas mais fáceis de serem aplicadas ou contratadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa atingiu os seus objetivos, pois demonstrou os resultados sobre o nível de conhecimento da ferramenta *coaching* nas empresas industriais associadas ao CIESP Bauru/SP, além de apresentar embasamento bibliográfico sobre o tema.

Este estudo apontou que a maioria das empresas participantes (onde a maior parte dos funcionários trabalham na produção), estão focadas mais em investimentos voltados para o treinamento técnico, pois isso afeta diretamente a qualidade dos seus produtos.

Conforme relatos dos respondentes, as empresas que já utilizaram o *Coaching* obtiveram vantagens e melhorias, podendo este, ser um poderoso aliado de pessoas e das organizações interessadas em melhorar continuamente.

Importante ressaltar que a responsabilidade pela condução do processo é do profissional *coach* que deve possuir formação específica para atuar de maneira mais segura, mas, o resultado positivo só se concretiza caso o *coachee* se comprometa a fazer as mudanças internas necessárias.

Sendo o aprendizado um processo contínuo, e o *coaching* um poderoso aliado nessa caminhada, conclui-se através desta pesquisa, que a ferramenta é muito benéfica principalmente quando se fala em desenvolver pessoas e líderes de equipes, porém, por ser ainda pouco conhecida, acaba não sendo muito utilizada. No caso da falta de conhecimento propor um programa de orientação para as empresas associadas ao CIESP, para tratar deste tema. E sugerem-se pesquisas futuras nessa área para continuar o acompanhamento de uma possível evolução no nível de utilização do *coaching* e no levantamento de suas vantagens para pessoas e equipes das empresas industriais de Bauru.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. G. **Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

CHIAVENATO, I. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CLAVO, L. **Aristóteles para executivo: como a filosofia ajuda na gestão empresarial**. São Paulo: Globo, 2008.

CLUTERBUCK, D. **Coaching eficaz: como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados**. São Paulo: Gente, 2008.

CORRÊA, J. (Org.): MAGGESSI, A.: CANTANHEDE, B. ET AL. **Marketing: a teoria em prática**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2009.

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

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAULA, M. de. **O sucesso é inevitável: coaching e carreira**. São Paulo: Futura, 2005.

SANTOS, I. E. dos. **Métodos e técnicas de pesquisa científica**. 3.ed. Rio de Janeiro: Consulex, 2002.

SPINELLI, M. **Questões fundamentais da filosofia grega**. São Paulo: Edições Loyla, 2006.

STÉFANO, D. R. **O líder coach: líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualtymark, 2005.

ZAHAROV, A. **Coaching: Caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

TIPOS de *Coaching*. **Conexão RH**, 2006. Disponível em <<http://www.conexaorh.com.br>>. Acesso em: 15 de out de 2011.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES – COACHING

1. Qual o número total de funcionários?
2. Você já ouviu falar de um tipo de treinamento de pessoas chamado *coaching*?
3. A sua empresa utiliza ou já usou esse tipo de desenvolvimento com os funcionários?
 - a. Caso a resposta seja positiva, pergunte na sequência: Como está sendo, ou como foi o resultado?
 - I. () positivo () negativo – porquê? () não viu resultado – porquê?
 - II. Caso a resposta tenha sido positiva, pergunte: Cite ao menos duas vantagens ou melhorias após o processo de *coaching*.
 1. _____
 2. _____
 - b. Caso a resposta seja negativa, tente identificar o motivo, por exemplo:
 - I. () falta de conhecimento sobre essa ferramenta,
 - II. () falta de tempo,
 - III. () falta de interesse dos funcionários,
 - IV. () falta de verba para esse tipo de investimento, etc.
 - V. () já utiliza outros tipos de ferramenta
 - VI. () outros motivos

Outros tipos de ferramenta:

- () Dinâmicas de Grupo
- () Aulas – Expositivas e dialogadas
- () Simulações
- () Palestras
- () Jogos de empresas
- () Intranet
- () Vivências ao ar livre
- () e-learning
- () Treinamentos de Aventura
- () Teatro
- () Mentoring
- () Outros _____