



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

JADER PIOVEZANI MERINO

COACHING

ASSIS

2012



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

JADER PIOVEZANI MERINO

COACHING

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis,
como requisito do Curso de Administração.

Orientadora: Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

ASSIS

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Merino, Jader Piovezani

Coaching / Jader Piovezani Merino. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema – Assis 2012.

p.32

Orientador: Prof. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Conceitos 2. Organização 3. Desenvolvimento Profissional

CDD: 658

Biblioteca da Fema

DEDICATÓRIA

Em primeiro lugar a Deus, a quem dedico toda minha vida, pois graças a Ele cheguei até aqui, com a certeza de que sempre o Pai Divino estará ao meu lado. A minha família que com paciência e compreensão, contribuiu durante esses quatro anos para que eu concluísse a Graduação. Aos meus amigos, pelo companheirismo, a força e a amizade verdadeira que me ofereceram no decorrer deste curso. E aos professores do curso de Administração que sempre me ajudaram, dentro ou fora de sala de aula e em especial a minha orientadora, Maria Beatriz.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram com este trabalho, em especial aos meus pais, que me apoiaram nas horas mais difíceis e nunca me deixaram desanimar.

A minha namorada Sarah que por muitas vezes deixou de sair e passear, para me ajudar na realização do mesmo.

Ao grupo Mello, pelo suporte fornecido para que seguisse firme nos estudos e sempre que possível me liberando do horário de expediente para que pudesse estudar.

Tudo que tenho a dizer é muito obrigado.

Os ventos que às vezes tiram algo que amamos, são os mesmos que trazem algo que aprendemos a amar... Por isso não devemos chorar pelo que nos foi tirado e sim, aprender a amar o que nos foi dado. Pois tudo aquilo que é realmente nosso, nunca se vai para sempre...

Bob Marley

RESUMO

Nosso trabalho teve por meta verificar e compreender o conceito de *coaching*, quais suas vantagens e desvantagens, tendo em vista a transformação do mundo organizacional contemporâneo. Mediante um levantamento bibliográfico buscamos apresentar complexidade dos conceitos envolvidos no processo de *coaching* sob os olhares de algumas correntes de pensamento. A intenção é apresentar a relação direta do *coaching* com o surgimento da liderança e seu potencial em capacitar e desenvolver equipes motivadas.

Palavras-Chave: Coaching; organização, Desenvolvimento

RESUMEN

Nuestro trabajo tiene como objetivo verificar y comprender el concepto de coaching, cuáles son sus ventajas y desventajas, en vista de la transformación del mundo organizacional contemporáneo. A través de una revisión de la literatura se presentan conceptos complejos, involucrados en el proceso coaching, que intervienen en el entrenamiento bajo la mirada de algunas escuelas de pensamiento. La intención es mostrar la relación directa de coaching con el surgimiento del liderazgo y su potencial para formar y desarrollar equipos motivados.

Palabras Claves: Coaching; Organización, Desarrollo

ABSTRACT

Our work aims to verify and understand the concept of coaching, and what are its advantages and disadvantages, in light of the transformation of the organization of the world that is currently taking place. Through a literature review, complex concepts are presented, which are involved in the process of coaching that intervene training, in the eyes of some schools of thought. The intention is to show the direct relationship of coaching with the emergence of leadership and their potential to train and develop motivated teams.

Keywords: Coaching; Organization, Development

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fases do Desenvolvimento do Coaching.....	15
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. COACHING E CONCEITO.....	13
2.1 Origens do Conceito Coaching.....	13
2.2 Coach.....	16
2.3 Coaching e coachee.....	17
3. COACHING E AS ORGANIZAÇÕES.....	23
3.1 O diferencial do Coaching nas organizações.....	23
3.2 Coaching Individual.....	25
3.3 Papéis do Coach.....	27
3.4 Coaching e a Liderança.....	30
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS.....	34

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, uma das principais preocupações dos líderes organizacionais, tem se pautado na necessidade permanente e não somente pontual do desenvolvimento profissional, este, alavancado pela constante transformação do espaço, da conjuntura e do ambiente na organização.

A busca por diferenciadas abordagens de capacitações, treinamentos e encontros de formação pela organização, centra-se na elaboração de respostas objetivas e práticas para atingir determinados resultados no âmbito organizacional. Isto implica no contexto atual, uma abordagem capaz de conglomerar uma análise reflexiva dos aspectos comportamentais, interpessoais e do desenvolvimento de seus colaboradores.

Partindo desses fatos, propõe-se uma discussão a respeito da adoção de uma das principais práticas que recentemente tem ganhado espaço no contexto organizacional, o *coaching*.

Por meio da literatura, observa-se uma lacuna quando nos referimos ao *coaching* e seus desdobramentos, a saber, origem, definição, áreas de abrangência, atuação, objetivo, formação, entre outros, compartilhada entre pesquisadores e consultores.

Conforme alguns autores afirmam, a soma do termo *coaching* a outros, como, por exemplo, *coaching* executivos, *coaching* estratégico, *coaching* para lideranças, *coaching* para desempenho, gerou ainda mais dificuldades quanto ao entendimento, à finalidade, aos resultados e ao reconhecimento desta prática. Tendo-se em vista esta problemática, iniciativas que busquem compreender de maneira clara, objetiva e conceitual o *coaching* se faz fundamental, já que o conhecimento e o esclarecimento de fato, podem auxiliar na escolha de uma prática de trabalho mais adequada ao propósito e ao contexto da organização.

Através de um levantamento bibliográfico, o presente trabalho justifica-se na medida em que observa, na atualidade, à emergência de saberes, práticas e redefinições de conceitos, funções e finalidades para a gestão organizacional. Sendo assim, este apresentará os conceitos *coaching* sob os olhares de algumas correntes de pensamento.

Para alcançar os objetivos estruturamos este trabalho em dois momentos, com intuito de tornar mais claras as idéias e demonstrar a abrangência e a compreensão do entendimento do termo por *coaching*.

No item 2 definimos a complexidade do conceito *coaching*. Para isso usamos de revisão bibliográfica, nos apoiando principalmente em Chiavenato. Essa escolha se deve pela consistência de suas pesquisas sobre o assunto.

Ainda nesse capítulo objetivamos estabelecer diferenças e semelhanças entre os conceitos que surgem quando o assunto é *coaching*. Na grande maioria das vezes, essas diferenças distanciam o leitor da relação existente entre três conceitos centrais, a saber, *coach*, *coaching* e *coachee*.

A relação existente no processo, que compreendemos nesse trabalho, pela própria aplicação do *coaching*, implica necessariamente a relação direta e indireta desses três conceitos. Não há possibilidade de estabelecer qualquer atuação organizacional sem a relação entre eles.

No item 3, nossa intenção e nossos esforços foram destinados em objetivos práticos. Apresentamos os benefícios e a atualidade dos processos e das ações de um *coach* para a organização contemporânea.

2. COACHING E CONCEITO

De acordo com o Dicionário Online de Português, origem significa: princípio; causa; naturalidade; fato ou pessoa de que provém outro fato ou outra pessoa; tronco de descendência; procedência; ponto de partida; base; primeira manifestação; começo; nascimento; ascendência. Com base nas palavras presentes na definição e para suscitar a discussão a respeito do *coaching* e suas implicações, faz-se necessário portanto, primeiramente atentar-se as origens do conceito e seus desdobramentos.

2.1 Origens do conceito Coaching

Quando nos referimos à origem do conceito *coaching*, transcorremos por diferenciadas referências e argumentos, que se modificam de acordo com o local, o momento histórico e o senso comum.

Uma das mais importantes idéias a respeito da origem do termo fundamenta-se na França, sendo *coche*, um meio de transporte cujo símbolo seria uma carruagem, transportando pessoas de um lugar para outro. Segundo Evered e Selman (1989), a popularização do termo se fez a partir dos franceses, alcançando ingleses, e posteriormente europeus e norte americanos.

Já na Hungria se dá a expressão *Kocsi szekér*, cuja tradução quer dizer, carruagem de Kocs (nome do vilarejo famoso pela produção de carruagens de altíssima qualidade, usado para o transporte de passageiros e cartas).

Ainda para Evered e Selman (1989), a utilização do termo *coaching* passa a ser entendido na relação aluno e professor, onde o último atuaria como um professor particular nas avaliações, o mesmo ocorre na década de 1950 já no contexto organizacional, no qual a relação mestre e aprendiz se fez presente nas práticas do gestor frente aos outros trabalhadores.

Coach, na língua inglesa faz referência ao esporte e designa a função de treinador, preparador, instrutor e técnico.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 63) o *coaching* não é um processo recente, nos remetendo a Grécia Antiga e ao filósofo Sócrates:

Na antiguidade, o filósofo grego Sócrates (470 aC – 399 a.C) costumava reunir todos os dias os seus discípulos na Ágora, o antigo mercado de Atenas, para discutir assuntos existenciais e filosóficos. Sócrates nunca escreveu uma linha sequer. Após sua morte, seus pensamentos foram reunidos por Platão (429 aC – 347 aC) um dos seus discípulos em seus famosos diálogos. O método socrático consistia em propor temas, investigar idéias com perguntas, ouvir o que os discípulos tinham a dizer, ensinar e, principalmente, aprender. Abrir suas mentes e buscar o aprendizado dentro de si mesmos. O tempo de estar com os discípulos era sagrado para ele. O exercício de aprendizado era diário, constante, sem datas, horários e agendas para cumprir. Depois de 2500 anos, seu método de trabalho – a maestria - está se transformando em uma das mais importantes ferramentas dos executivos de RH. Na moderna versão corporativa, a técnica socrática ganhou um rótulo diferente: o *coaching*. Quem diria! Depois de 2500 anos, o filósofo e educador Sócrates é o grande inspirador do *coaching*.

Na Grécia de 470-399 a.C Sócrates comparava-se à sua mãe, ela enquanto parteira dos corpos e ele se identificava enquanto parteiro das almas. A teoria afirma que não é possível ensinar nada a ninguém, pois cada um possui dentro de si o (potencial) conhecimento. O *coaching* compartilha desta visão, já que a sua metodologia consiste em empregar técnicas apropriadas para despertar o potencial do *cochees* (*cliente ou pessoa que recebe o coaching*).

Através da realização de um levantamento bibliográfico, feito por Grant e Cavanagh (2004), entre o fim da década de 1930 até meados do ano de 2002, foi possível perceber a partir do conhecimento das origens do termo *coach*, o desenvolvimento do sentido do mesmo atingido no passar dos anos, até a atualidade. Dito isto, de acordo com os mesmos autores, o uso do termo *coach/coaching* pode ser dividido em três fases, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1 – Fases do Desenvolvimento do Coaching

FASE	PERÍODO	CARACTERÍSTICA
Atividade Interna	1930 a 1960	Coaching interno; ação exercida pelo supervisor; relações hierárquicas; forma de treinamento; desenvolvimento gerencial e, ao final do período, desenvolvimento executivo.
Rigor Acadêmico	1960 a 1990	Publicações de estudos e pesquisas; discussões e investigações acatam maior rigor acadêmico; as primeiras teses de doutorado são desenvolvidas.
Ciência Aplicada (Scientist Practitioner)	A partir de 1990	Crescimento no número de teses, dissertações e artigos acadêmicos sobre as práticas do coach externo nas organizações; maior parte dos estudos continua a ser fenomenológico.

FONTE: Tabela adaptada a partir de Grant e Cavanagh (2004).

A década de 1930, simbolizada pela primeira fase, desponta-se pelo viés do termo como uma atividade interna inseparável da função do supervisor, baseada então em uma relação hierárquica. Na década de 1960, compreendida pela segunda fase, mantém-se a atividade interna, permanecendo assim a relação superior – subordinado, porém inicia-se de forma gradativa estudos e pesquisas em torno das implicações desta relação e do conceito. Somente na terceira fase, na década de 1990 que aumenta significativamente as produções acadêmicas, científicas, estudos de casos dando margem a práticas como consultorias dentro e fora das organizações.

Como pode ser observado, são várias as pesquisas na literatura a respeito do *coach*, considerando diferentes pontos de vista e direções. Mas para compreendê-lo melhor, faz-se necessário uma discussão dos termos *coach*, *coaching* e *cochee*.

2.2 Coach

Ao consultar o dicionário Michaelis percebemos que a palavra *coach* caracteriza e representa o profissional que faz *coaching*. É o papel que a pessoa assume, por exemplo, no universo esportivo, o papel de técnico, ou melhor, o treinador que tem a vivência cotidiana de uma equipe, considerando também a grande responsabilidade que assume o indivíduo neste cargo. Essa característica tão familiar a nossa cultura, tendo em vista, que o Brasil é o país do Futebol, fica explícita e próxima das nossas falas corriqueiras.

De acordo com Melo (<http://www.maxpressnet.com.br/>)

É um conceito novo e o foco do coaching é auxiliar qualquer profissional a tirar o máximo de seus objetivos. Essa já é uma ferramenta muito usada no campo empresarial, principalmente nos Estados Unidos e na Europa. Na sua vertente esportiva, o coaching é relativamente novo no Brasil. Um dos valores que se destacam entre os jogadores de futebol, além de família, é o da amizade, por isso é muito comum que essas pessoas ajudem seus amigos de infância, independentemente do caminho que esses levaram na vida.

Contudo, podemos observar que o *coach* não se limita ao universo esportivo, sua potencialidade pode ser empregada no mundo empresarial e proporcionar benefícios para o desenvolvimento dos colaboradores e conseqüentemente da organização,

pois ao perceber que o *coach* atua no campo do desempenho, ou seja, no resultado e na realização pessoal, ele pode ser aplicado e resignificado nas práticas empresariais. Sendo assim, sua influência direta e indiretamente poderá modificar os padrões éticos comportamentais estabelecidos em uma empresa, contribuindo para o seu desenvolvimento, bem estar dos funcionários e associados.

De acordo com Araújo (1999, p. 25) podemos interpretar *coach*, “como o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado”. Se compreendermos as palavras do autor no dia-a-dia de uma empresa, perceberemos que as ações contidas no *coach*, não se limitam apenas a gestão e aos altos cargos. Se, tal política for estabelecida como uma nova cultura empresarial, o cooperativismo entre os pares, ou seja, entre os setores de uma empresa poderá se consolidar de forma horizontal. Isso provocaria um efeito dominó no cuidado e na motivação de todos envolvidos, não estando relacionado a uma área organizacional específica.

Essa característica do *coach*, ou seja, do profissional que executa o coaching, que fixa seu compromisso em apoiar alguém a alcançar seus objetivos, seja por um projeto de autodeterminação, seja o pelo resultado proposto pela empresa, tem sua característica singular e muitas vezes se torna de sinônimo de *coachee*, entretanto é de extrema importância diferenciar esse três momentos e movimentos, que não se anulam, mas se complementam de forma independente. Sendo assim, compreender o significado e a prática dos três termos, *coach*, *coaching* e *coachee* é fundamental para sua aplicação.

2.3 Coaching e Cochee

Se analisarmos as mudanças ocorridas no mundo empresarial nos últimos 50 anos, tendo em vista os choques culturais que o processo de globalização provocou, especificamente, as alterações na comunicação e no comportamento das empresas, fica evidente a necessidade de compreendermos as novas estratégias que o *coaching* possibilita. De acordo com Krausz (2007, p.18):

A última década do século XX foi especialmente fértil em teorias e processos de intervenção que procuraram viabilizar a transformação das organizações, de tal modo que pudessem ajustar-se à velocidade da economia globalizada e da revolução nas comunicações que, como diz

Cairncross, decretou o fim das distâncias. Nesse período observou-se, também, um aumento de interesse a respeito de liderança, de treinamentos de líderes, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, gestão da mudança. Criou-se, assim, uma demanda súbita para formas alternativas de preparo, atualização e expansão de competências dos executivos e da equipe de gestores. São competências diversificadas e mutantes a serem atendidas por meio de processos breves, customizados e de alto impacto, focados em resultados, compatíveis com o ritmo frenético do cenário contemporâneo no qual tudo acontece em “tempo real”.

Como podemos observar nas palavras da autora, uma grande mudança ocorreu no mundo empresarial. Se analisarmos cuidadosamente as palavras acima verificamos a comprovação da alteração do ambiente de trabalho, pois a cada momento, as relações no cotidiano de uma empresa se apresentam mais aceleradas, e trazem a necessidade de se criar estratégias de ação, principalmente, no que diz respeito aqueles que ocupam cargos de liderança.

Ainda segundo autora (2007,p.19) foi “nesse cenário empresarial de imprevisibilidade crescente que emergiu o **coaching**, uma metodologia para melhor atender às necessidades específicas dos diferentes executivos”. Sendo assim, se faz necessário, relacionar a necessidade do novo cenário mercadológico com as práticas de *coaching*, observando que tal prática trata-se de uma alternativa customizada, que vem ao encontro das necessidades das novas estruturas organizacionais e apresenta um potencial considerável de geração de resultados, tanto para os dirigentes quanto para suas equipes e para a empresa como um todo. Fica evidente a partir das citações da autora a emergência do *coaching* com as modificações no cenário empresarial mundial, mas como podemos definir *coaching*? Segundo Chiavenato (2002, p. 83):

Coaching é uma parceria colaborativa entre um *coach* e um aprendiz, conduz a um nível profundo de crenças, valores e visão, que capacita o aprendiz a um processo de descoberta, definição de objetivos e passos específicos de ação, bem como a realização de resultados extraordinários. *Coaching* é um relacionamento que envolve pelo menos duas pessoas, o *coach* e o aprendiz. O que mais caracteriza o processo *coaching* é o valor que ele agrega às partes que interagem entre si.

Chiavenato indica um caminho interessante para compreendermos a definição de *coaching*, aparentemente, essa relação entre o coach e o aprendiz não visa apenas o desenvolvimento concreto da empresa, mas o desenvolvimento pessoal de seus integrantes, pois o valor agregado as partes que interagem proporciona o

desenvolvimento direto da empresa. Encontramos uma posição parecida nas análises de Krausz (2007, p.21):

Coaching é uma atividade profissional em construção, uma arte que exige sutileza de quem a pratica e técnicas amparadas na expansão do conhecimento científico, particularmente do comportamento humano, dos processos de aprendizagem e do conjunto de fatores socioculturais que atuam num determinado contexto.

Ainda segundo a autora (2007) o conceito de *coaching*, como vem sendo aplicado no mundo empresarial contemporâneo, foi mencionado pela primeira vez no ano de 1958. Com o passar dos anos, o sentido de *coaching* tinha seu foco no crescimento e desenvolvimento de executivos e a necessidade de compreenderem as problemáticas que assolavam o mundo. Na década de 1980 a publicações que versavam sobre o tema concentraram o foco na temática do *coaching* de executivos, como também o aparecimento de programas para *coaches* nos Estados Unidos e na Inglaterra.

Para Krausz (2007, p. 24):

De início, *coaching* era uma atividade informal e esporádica de pessoas que, por sua experiência, confiabilidade e capacidade de estabelecer relacionamentos empáticos, eram procuradas para com elas se ventilar problemas, discutir e partilhar pontos de vista, opinar sobre questões de ordem negocial, pessoal, de carreira, de dificuldades profissionais. Assim nasceu uma nova atividade profissional, com características próprias, para atender a uma demanda até então pouco expressiva de executivos que desejavam ventilar suas incertezas e percepções com alguém isento, confiável e disponível.

Como podemos verificar na reflexão acima, o conceito de *coaching* demorou aproximadamente três décadas para se desenvolver e profissionalizar-se. Essa institucionalização cresceu durante os anos 1990, quando os programas de treinamentos informais começaram a surgir e ser disseminados pelas principais empresas norte-americanas.

Ainda segundo Krausz (2007, p. 24):

O início do século XXI inaugurou um período em que essas necessidades se acentuaram. O uso das tecnologias da informação, da comunicação e da coordenação, bem como da própria natureza do trabalho privilegia o domínio de conhecimentos, habilidades e competências não-convencionais, porém indispensáveis, para lidar com questões sutis (não-materiais), ligadas às condições de trabalho. Mencionamos, entre outras, o crescente processo

de competição, a necessidade de alinhamento estratégico entre pessoas, produtos e serviços que permita atender a uma demanda cada vez mais exigente em relação a custo, qualidade e prazos.

Sendo assim, pensar o conceito *coaching* em pleno século XXI, é pensar necessariamente uma relação no qual toda atenção seja focada nos clientes e em diversos planos de ação. Ficou evidente que *coach* é profissional que executa o *coaching*. Temos que ter clareza que *coaching* é o processo de aprendizagem com uma orientação prática, ou seja, o profissional que aplica o *coaching* e pretende estimular e desenvolver as capacidades pessoais do cliente e aperfeiçoar o desempenho das suas funções na organização. Logo, desenvolvimento pessoal é, cada vez mais, um elemento indispensável para alcançar o sucesso. Assim, o *coaching* oferece as ferramentas necessárias para liderar, gerir ou supervisionar a sua equipe.

Krausz (2007, p. 23) afirma que:

Na atualidade, essa tendência é mais acentuada nos países de língua inglesa que contam com dezenas de empresas que oferecem treinamento. As associações de *coaches* também têm se multiplicado nesses países. No Brasil, contamos com uma única entidade que congrega e oferece formação e certificação de *coaches* executivos e empresariais, a Abracem, Associação Brasileira de *Coaching* Executivo e Empresarial.

Baseados nas palavras da autora, podemos verificar que o uso do *coaching* é bastante recente no Brasil, e pouco disseminado nos meios acadêmicos. Consultando o site da Associação Brasileira de Consultores Empresariais e Profissionais Liberais (ABRACEM), não encontramos muitas referências teóricas na Língua Portuguesa, e poucas referências em outros idiomas. Sendo assim, para finalizarmos essa reflexão sobre o processo que é o *coaching*, gostaríamos de fixar nossa compreensão sobre esse conceito baseado nas reflexões de Krausz (2007, 27) na qual, afirma que *coaching*:

É um processo que contribui para que as pessoas e os grupos se transformem, reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças, aprofundem sua aprendizagem, incorporem novas habilidades e capacidades, expandam sua prontidão para agir de forma de provocação construtiva, de desafio e estímulo para o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos.

Fica claro na exposição acima, que a partir das definições e dos esclarecimentos conceituais, nota-se a importância e a dimensão de um profissional *coaching*, pois

para que consiga ensinar um indivíduo a aprender, este profissional tem que ser um excelente ouvinte, ou seja, deve observar o que está deficitário, o que dará resultado no aprendizado.

Para que esse indivíduo que se pré-dispõe a se tornar um *coach* consiga colaborar para que uma pessoa expanda suas competências, conduzindo-o de um posicionamento para outro, fundamentado por seus princípios e valores, necessariamente ele deve ser ético, saber negociar, escutar, e acima de tudo ter seu objetivo no cliente, ser compreensível, e ter condições de avaliar e aproveitar a inteligência emocional.

Sendo assim, podemos afirmar que o *coaching* trata-se um processo que tem seu foco em metas estrategicamente direcionadas, que utilizam principalmente dos processos de desenvolvimento comportamental, que se concretiza através de ações de refinamento e aperfeiçoamento das habilidades para realização dos objetivos estabelecidos.

Diante de todas as reflexões apresentadas podemos definir *coaching* como um processo de aprendizagem com direcionamento orientado para prática. Esse direcionamento tem seu foco nas atividades específicas, diretamente ligadas à vida ou as funções desempenhadas profissionalmente. Busca ampliar o desenvolvimento individual, para que seja capaz de se tornar um elemento indispensável no alcance sucesso. Logo, o *coaching* oferece as ferramentas necessárias para liderar, gerir ou supervisionar uma equipe. Se afirmarmos que *coaching* é o processo, como podemos definir *coachee*?

O *coachee* é aquele que participa do processo de Coaching e assume compromissos estabelecidos para que o cumprimento das metas seja atingido com excelência. Além do termo *coachee*, outra opção utilizada na linguagem atual é cliente ou cliente do Coach.

O Coaching parte da premissa básica que o *coachee* possui capacidade para buscar e construir melhores caminhos e resposta aos seus questionamentos, já que este possui recursos e ferramentas necessárias para o seu próprio desenvolvimento e auto reflexão, abrangendo melhorias e resultados. O *Coachee* irá priorizar as metas e objetivos a serem atingidos, e possíveis indicadores para determinar o seu progresso, com a orientação do coach. O *coachee* desenvolverá um plano de ação com metas específicas e prazo de conclusão, sendo acompanhado pela Coach.

Também irá gerar planos de contingência, caso apareçam obstáculos, fazendo com que as suas metas específicas se concretizem. Em síntese o *coachee* é o facilitador do seu próprio processo de desenvolvimento, aberto a novas descobertas e diálogos perante desafios, atento a congruência das suas ações com objetivos da organização, na busca constante de superação de metas de curto a longo prazo por meio da identificação e uso de suas potencialidades e competências, como também do reconhecimento e superação de suas fragilidades num processo dinâmico e contínuo.

De acordo com Krausz (2007, p.115):

O processo de coaching depende da construção da relação *coach* e *coachee*, a qual pressupõe a aceitação de ambos para o desenvolvimento e sucesso do trabalho. Dentre os princípios do coaching, entendemos que a relação *coach* e *coachee* acontece através do diálogo gerado no *encontro* entre ambos. Neste sentido, a dimensão relacional do inter-humano acontece através do *diálogo*. O significado do inter-humano não será encontrado em qualquer um dos dois parceiros, nem nos dois juntos, mas somente no diálogo entre eles, no *entre* que é vivido por ambos.

Tendo em vista essa relação, ser *coach* estabelece uma profunda dedicação no que diz respeito à ajuda que estabelecerá com a outra pessoa para alcançar o que ela necessita, ou seja, é importante ser capaz de enxergar possibilidades e limites naquilo que os *coachees* sequer sabem que existe.

A maior ambição do *coach* é alterar a maneira de compreender as coisas e de se comportar do *coachee*. Isso não quer dizer que o *coach* possui uma habilidade autoritária, ou que o *coachee* seja um ser incapaz de tomar suas decisões, o que realmente existe é uma relação intersubjetiva, no qual o diálogo iniciado pelo *coach* deverá causar impacto e influência considerável sobre o *coachee*.

O profissional do coaching traça então um plano de ação para o alcance da meta, juntamente com os colaboradores da organização chegar a um mesmo objetivo e nele será trabalhado para se obter êxito. O *coach* sempre prestará o suporte necessário quando os colaboradores precisarem visando sempre a melhora de todos.

3. COACHING E AS ORGANIZAÇÕES

Diante de um cenário revestido por transformações aceleradas, pressão por resultados, incertezas econômicas, competitividade global o coaching nas organizações implica repensar de forma crítica a organização, os valores, as perspectivas de futuro, a estratégia, o sistema de gestão, de administração, de melhoria da gestão dos conflitos institucionais, do desenvolvimento de equipes, do auxílio na mudança organizacional entre tantos outros, almejando atingir os objetivos da organização e o compromisso de todos os envolvidos no processo.

3.1 O diferencial do coach nas organizações

Quando pensamos nas organizações contemporâneas, pensamos em uma organização dinâmica e conectada às mudanças, pois sabemos que as transformações que ocorreram no centro do mundo econômico e nas relações de trabalho, alteraram de forma significativa a percepção do mundo empresarial.

Não conseguimos conceber o papel do chefe, estático, autoritário e distante dos processos de produção, seja de produtos materiais ou não. Uma postura dominadora, centralizadora, quase que de vigilância há anos vem sendo desconstruída nas grandes organizações. Hoje, a liderança de uma empresa abandona a postura de “chefe” e se associa à ideia de gestores de pessoas.

A liderança de sucesso está diretamente ligada à gestão dos recursos humanos, isso não significa que o foco nos negócios da empresa tenha mudado no sentido da lucratividade, mas a transformação de ideia leva o responsável em gerir toda uma equipe objetivando o alcance do resultado esperado, ou seja, o lucro.

Para Krausz (2007, p.12):

Líderes que se desenvolvem como seres humanos, que expandem o autoconhecimento e a inteligência social comprometem-se com o bem-estar dos seus colaboradores, da sua empresa, da comunidade e de outros sistemas sociais. A eficácia do *coaching* executivo tem sido reiteradamente comprovada em várias partes do mundo, pelo trabalho de profissionais experientes, éticos e capacitados para colaborar com as lideranças no equacionamento de dificuldades. Se essas não forem prontamente sanadas, poderão provocar prejuízos que ultrapassam o âmbito da organização para a qual trabalham.

Como podemos observar é de extrema importância o papel de um *coach* para melhorar o desempenho dos colaboradores e assim atingir metas e resultados.

O *coach*, além de orientar o foco para melhores resultados organizacionais, tem como papel despertar em sua equipe uma motivação pessoal e profissional na busca de suas realizações. Isso proporciona aos colaboradores o conhecimento de seus pontos fortes e frágeis. (KRAUSZ, 2007).

Esse conhecimento proporcionado pelo *coach* fornece suporte e retorno informacional contínuo para o *coachee*, possibilitando a esse organizar um plano de ação eficiente em direção a uma meta específica ou um novo comportamento desejado.

Isso nos leva a reconhecer que o objetivo do processo (*coaching*), se resume em localizar o atual estado de uma organização, e permitir ao *coachee* estabelecer metas e estratégias para alterar por completo o estado organizacional localizado. Para que isso ocorra é preciso que o *coach* desperte no *coachee* as qualidades e desejos de mudança, suas habilidades e competências devem ser direcionadas e estruturadas para alcançar suas metas. De acordo com Instituto Brasileiro de *Coaching* (2012): (<http://www.ibccoaching.com.br/>)

O processo de Coaching é caracterizado por encontros semanais, quinzenais ou mensais entre coach (profissional) e coachee (cliente) e têm duração variável em média de 1 hora até 2 horas. Isso não é uma regra, mas é comum. Na relação com o cliente, o coach estimula a identificar seus valores essenciais e a expressá-los, desenvolvendo uma postura de integridade pessoal; desafiá-lo a “sonhar acordado”, a criar para si mesmo uma visão de futuro que o entusiasme e que utilize ao máximo a sua energia criadora e estabelecer metas a serem cumpridas.

Como podemos observar o processo de *coaching* capacita o cliente a despertar o seu potencial e colocar em prática suas estratégia e planos, afim de produzir resultados satisfatórios. O *coaching* torna-se assim uma excelente ferramenta para o aprimoramento de suas habilidades individuais, aumento de desempenho ou transformação pessoal.

Essa ferramenta dentro da organização volta-se para as estratégias gerais da empresa, pois esse dispositivo tem capacidade de direcionar todos os recursos,

sejam humanos, financeiros, de desenvolvimento de cada indivíduo envolvido no processo, a fim de para formar uma equipe capacitada.

Para Krausz (2007, p. 17):

A pressão constante provocada pela intensificação do processo de mudança passa a exigir, cada vez mais, habilidades, conhecimentos diversificados, pessoas dispostas a assumir responsabilidades e desafios, indivíduos que disponham de um portfólio de competências de elevado valor no mercado. Dentre essas, destacam-se as competências relacionais, amplas redes de relacionamento, elevado grau de adaptabilidade ao trabalho em equipe em cenários multiculturais e multiprofissionais e, em especial, disponibilidade para continuar aprendendo. Como essas competências não são, em geral, enfatizadas nas instituições de ensino formal, surge a necessidade cada vez mais premente de metodologias de aprendizagem e de atenção personalizada para suprir as lacunas nos diferentes níveis e posições de coordenação e liderança nas organizações produtoras de bens e serviços.

Frente às palavras da autora, podemos afirmar que um dos principais objetivos do *coaching* no cenário organizacional ultrapassa a liderança hierárquica e transita para o gestor-líder, que tem como foco da sua atuação apoiar o crescimento da sua equipe a ajudar todos envolvidos no processo a alcançar o máximo de produtividade.

A competência de coordenação e liderança que o *coaching* propicia reforça o desempenho de todos os profissionais envolvidos, otimizando os processos e gerando um retorno significativo sobre o investimento aplicado, no que se refere ao tempo e energia aplicados.

3.2 Coaching Individual

Como demonstramos no tópico anterior, o *coaching* se apresenta como um grande diferencial no cerne das empresas contemporâneas. Entretanto devemos compreender como esse procedimento afeta diretamente a vida dos indivíduos.

Sabemos que esse instrumento aumenta a competitividade, a inovação e a criatividade nas relações de trabalho. Isso porque a gestão moderna, tem por finalidade operar uma empresa utilizando as competências existentes nos relacionamentos entre seus funcionários e seus clientes.

Para exemplificar a relação do *coaching* com o indivíduo (ou melhor, como o indivíduo inserido em um processo de coaching tem possibilidade de ampliar e desenvolver suas habilidades), vamos utilizar um estudo denominado “Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar”. O presente artigo extraído da Revista da Escola de Enfermagem da USP foi desenvolvido por pesquisadoras da Escola Paulista de Enfermagem da Universidade Federal de São Paulo pertencentes ao Grupo de Estudo e Pesquisa em Administração e Gerenciamento de Enfermagem. Através de um estudo descritivo, transversal, exploratório e de campo foi realizada uma avaliação a respeito da liderança exercida pelas enfermeiras com a utilização do *coaching* como ferramenta gerencial e uma análise referente a aquisição de competências percebidas pelas enfermeiras que atuam como coaches. Os resultados identificados na pesquisa demonstraram a incorporação de novos conhecimentos, confirmaram o modelo de Liderança Situacional ao reconhecer ser líder *coach*, voltado majoritariamente às tarefas e às pessoas, e ainda, apontaram como habilidades principais do coach: a comunicação, dar e receber *feedback*, delegar e receber poder, e exercer influência no exercício de liderança *coaching*.

Notamos pelo título do trabalho e com seu desenrolar, que a amplitude e aplicabilidade do *coaching*, se estendem para além das organizações privadas tradicionais, como podemos observar esse processo pode ocorrer em um hospital público ou privado, ampliando nossa idéia e nossa concepção de empresa.

De acordo com Cardoso (2012, p. 732):

A liderança é um fator importante, que gera e aplica energia nas pessoas, proporciona-lhes uma direção e sincroniza seus esforços. Com efeito, representa o indicador fundamental do potencial de uma empresa, pois, diferentemente dos resultados financeiros, que apenas indicam onde a empresa já esteve, uma forte liderança faz com que uma boa empresa seja ainda melhor da mesma forma que, com certeza, uma fraca liderança reduz seu potencial e, com o tempo, o destrói.

Como podemos notar a gestão que utiliza *coaching* tem como fundamento outra percepção de gestão, que supera as estrutura engessada e rígida da antiga estrutura fordista, no qual a liderança estava centrada apenas na figura do chefe. Essa nova concepção de liderança se ramifica por todos os setores, agilizando e dinamizando o processo significativamente.

Ainda segundo Cardoso (2012, p.731), o “estilo de liderança de uma pessoa é definido como sendo o padrão comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras, como é reconhecido por essas outras pessoas”. Essa característica pode ser evidenciada pelo *coaching* e ampliada através de técnicas, ferramentas e recursos. Mediante diversas ferramentas da administração de empresas, esportes, gestão de recursos humanos, planejamento estratégico e outros.

Esse processo produz mudanças positivas e duradouras no cotidiano do indivíduo. Pois através do *coaching* a autoconfiança e a determinação são estimuladas, de tal forma, que diversas barreiras e limitações são abandonadas, produzindo assim o potencial máximo para cada indivíduo alcançar suas metas. Especificamente sobre a liderança *coaching*, Cardoso (2012, 733) afirma:

Os princípios da liderança presentes na liderança *coaching* prevêm que os líderes (*coach* = *é quem conduz o processo*) devem ajustar seus estilos de liderança em nível de prontidão (capacidade e disposição) de seus liderados (*coachee* = *é aquele que é conduzido*) para executarem uma determinada tarefa, na intensidade de comportamento de tarefa (direção) e no comprometimento do relacionamento (apoio) fornecido pelo líder. A essência do *coaching* é o desenvolvimento das competências para alcance das metas.

Sendo assim, o *coaching* se apresenta como um processo desenvolvimento das competências comportamentais dos indivíduos, seja racional, psicológicas e emocionais, tendo como finalidade à conquista de objetivos e obtenção de resultados planejados.

Esse processo amplia comprometimento dos indivíduos em relação a equipe, desenvolver uma sensação de empatia pelo grupo, um sentimento de pertencimento. Todos trabalham e desenvolvem suas habilidades com a mesma finalidade, ou seja, o indivíduo amplia sua sociabilidade ao estabelecer metas coletivas. Esse processo gera um ambiente de confiança mútua entre seus membros contribuindo para o apoio e harmonia de ações.

3.3 Papéis do Coach

Para entender a prática do coach, é necessário antes compreender seu papel no processo *coaching*.

O papel do coach centra-se :

- Construção de um ambiente positivo que possibilite a integração;
- Realizar perguntas que conduza para descobertas da real necessidade do coachee;
- Investigar através de questionamentos;
- Enfocar as necessidades do coachee;
- Possibilitar um olhar mais ampliado ao coachee;
- Exercer uma escuta sensível;
- Potencializar e estimular ideias e planos;
- Dar feedback;
- Estabelecer uma relação de apoio e suporte contínuo;
- Refletir sobre o próprio desenvolvimento do coachee;
- Realizar monitoramentos no que tange o desempenho das ações planejadas
- Enfatizar a melhoria de desempenho na função atual exercida pelo coachee;
- Ajudar o coachee a aumentar seu desempenho para alcance dos padrões desejáveis;

O coach se apresenta de diferentes formas e papéis em função de variadas situações que podem ocorrer em determinados momentos e espaços no processo de Coaching.

Quando este se apresenta no papel de Parceiro de pensamento reflexivo, o coach o leva a refletir sobre ações e práticas e a implicação de cada uma delas nos possíveis resultados desejados, permitindo assim revisão de conceitos e ampliação de visões a cerca da organização e do universo cotidiano.

O retorno em relação as práticas do coachee, é realizada pelo responsável em oferecer feedback, geralmente através de exemplos e elementos que propiciem a conscientização de forma clara e focada, além de auxiliar nas potenciais que não são devidamente utilizadas ou reconhecidas.

No papel do responsável pelo feedback , o coach auxilia o coachee na superação e enfrentamento de problemas, dificuldades e de desafios.

Como controlador, o coach necessita garantir que o coachee firme o compromisso e responsabilidade na condução de planos e ações estabelecidos. O

acompanhamento e o registro de atividades estão presentes auxiliando o coachee nas mudanças e nos novos contextos da organização.

O Conselheiro auxilia o coachee a lidar com os aspectos emocionais envolvidos nos momentos de profundas transformações, principalmente em casos de mudança de função, cargo e/ou responsabilidade na organização, sempre aberto a escuta e no auxílio mais rápido e positivo na resolução de fragilidades.

No papel de historiador, o coach contribui muito para o desenvolvimento do coachee, permitindo uma viagem ao passado e aos dias atuais, expondo as mudanças, as conquistas e formas de pensar e agir diferenciadas.

Enquanto fornecedor de reforço positivo cabe ao coach encorajar e estimular o coachee principalmente na realização de mudanças.

As especialidades do *coach* e do *coachee* geralmente são diferenciadas, porém podem se complementar, tornando-se interessantes em uma atuação conjunta, considerando um processo de troca de experiências, vivências próximas e relações de confiança.

Por fim, destaca-se o papel Modelo que também se faz fundamental, a medida que o coachee por meio da observação das ações, estratégias e praticas democráticas, abertas, dotadas de escuta e que proporcionam integração, A partir desta, percebe-se e espera-se que tais modelos sejam reproduzidos pelo *coachee* em nome do crescimento, das metas e de resultados rápidos para a organização.

O papel do coach é, sobretudo acolher o outro como ele se apresentar, possuir uma escuta atenta, com vontade e energia para alterar a realidade, comprometendo-se com o coachee, sem lhe tirar a autonomia. Auxiliar, analisar o desempenho, antecipando as necessidades, colaborando nos esclarecimentos para propiciar invenções, análise e o uso das potencialidades e superação de limites.

A diferenciação de papeis permite a compreensão dos tipos de relações que podem ser construídas durante o processo coaching entre todos os atores do processo, e particularmente entre o coach e o coachee. Além disso, permite a aplicabilidade de tal papel da forma mais adequada de acordo com a situação, o entendimento na interação com o outro, baseadas no respeito e no apoio em um estilo aberto, flexível e confiante, bem como saber fazer perguntas chaves e criar ferramentas para um bom planejamento nas ações que conduzam a resultados acordados e principalmente permitir a apropriação da responsabilidade pelo coachee.

Em síntese, o papel do coach é de apoiador e de condutor do processo que leva a reflexão e a ação no processo coaching e organizacional.

3.4 Coaching e a Liderança

Quando pensamos o processo que denominamos *coaching*, nos perguntamos sobre as possibilidades de liderança. Qual a relação direta que podemos estabelecer entre esse dois conceitos?

De acordo com John Gardner (1990), em seu livro denominado “Liderança”, compreender liderança não significa finalizar habilidade de determinados indivíduos em praticas que proporcione a realização ou a implementação de propósito em determinados grupos. Pois pensar lideranças não resume-se na idéia de líderes eficientes, mas também na ampliação de inovadores, empreendedores e pensadores que articulam suas ações com os princípios éticos, valores e crenças do grupo envolvido.

Ainda segundo Gardner (1990, p.17) pode-se compreender liderança como “processo de persuasão, ou de exemplo através do qual um indivíduo induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder ou partilhados pelo líder e seus seguidores ou liderados”. Essa persuasão que reside em alguns indivíduos que denominamos líderes, pode ser desenvolvida e ampliada pode processos de coaching que permitem a expansão dos resultados e metas estabelecida pelas organizações. Isso porque o processo de liderança nos leva diretamente as relações humanas, a preocupação com o outro, pois ser um líder, implica em comprometer-se com um objetivo, uma missão.

Como o coaching está diretamente ligado as estratégias gerais da empresa, ou seja, direciona os objetivos, recursos financeiros e humanos, com a finalidade de desenvolver em cada indivíduo um desejo alcançar os melhores resultados possíveis, não haveria problemas em relacionar essa práticas as execuções de lideranças.

Segundo Bergamini, (2006) um líder deve combinar quatro talentos, são eles: talento cognitivo (interpretar e entender os objetivos que uma organização visa), talento social e político (capacidade de compreender a organização, os funcionários, os grupos no que diz respeito à estrutura e regras), talento intrapsíquico (compreender

seu poder e onde pode chegar) e o talento ético (capacidade de compreender a responsabilidade social da organização) Liderança é amplamente conceituado, mas sempre diz respeito à capacidade de conseguir com sucesso que as pessoas consigam entender a mensagem do líder no que se refere ao o que deve ser feito. De acordo com Bergamini (2006, p.8):

Um líder deve combinar quatro talentos, são eles: talento cognitivo (interpretar e entender os objetivos que uma organização visa), talento social e político (capacidade de compreender a organização, os funcionários, os grupos no que diz respeito à estrutura e regras), talento intrapsíquico (compreender seu poder e onde pode chegar) e o talento ético (capacidade de compreender a responsabilidade social da organização).

Com podemos observar na citação acima, o conjunto de talentos que o líder deve combinar para exercer sua posição, capacita esse indivíduo para enfrentar adequadamente frustrações que surgem em um ambiente de trabalho. Pois frente as frustrações é que esse indivíduo se torna capaz de dominar tecnologias e gerir com eficácia o capital intelectual. Essas habilidades também se aproximam do que Chiavenato (1999, p. 558) compreende por liderança:

Podemos definir liderança como influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos. Diante da liderança são, portanto quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação, e os objetivos a alcançar.

Se nos atentarmos, esses quatro pontos apresentados pelo autor são de extrema importância quando pensamos as organizações que estão preocupadas em conseguir isolar tipos de comportamentos que favoreçam o desempenho do líder. As organizações contemporâneas procuram o perfil do líder, pois sabem que esse elemento poderá ser o diferencial nos processos internos da empresa. Essas grandes empresas percebem no líder um sujeito transformador. Isso porque sua capacidade de persuasão acarreta em certo acarreta nas ações de sua equipe e uma importância significativa para os quadros empresariais.

O processo de *Coaching* pode impactar positivamente os níveis de produtividade individual, principalmente em executivos de nível sênior, aumentando potencialmente também a produtividade da organização como um todo. *Coaching* resulta em aumento do conhecimento, da autoconsciência e do desenvolvimento,

assim como liderança mais efetivas. *Coach* são profissionais que buscam o desenvolvimento contínuo de suas equipes como um objetivo a ser alcançado. Estes líderes acreditam que o sucesso da sua gestão não está somente no alcance de resultados financeiros, mas também no desenvolvimento e na aprendizagem de seus colaboradores.

Quando é possível incorporar esta prática na cultura da empresa cria-se um círculo virtuoso dentro da organização, pois os colaboradores se sentem satisfeitos, melhoram seu desempenho operacional e conseqüentemente atingem a satisfação dos clientes e posição de destaque no mercado.

O instrumento *coaching* auxilia o líder a desenvolver algumas competências, dentre elas é perceptível a comunicação com mais eficiência e fluência com sua equipe, decisões mais assertivas, aumento da capacidade de lidar com as emoções do outro, bem como aumento da capacidade de lidar com conflitos, ou seja, aumento da capacidade de liderança. Contribui, igualmente, para uma reorientação do seu perfil profissional, para que esteja alinhado aos seus talentos e objetivos de vida pessoal e profissional. Sobretudo, é importante no diagnóstico de problemas em sua equipe, na identificação de opções, no desenvolvimento de estratégias, estabelecendo metas e planos de ação e removendo barreiras.

Como já apresentamos anteriormente, o *coaching* se apresenta como valor que unifica e interage diversos elementos em um empresa, além de desenvolver um vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades.

Frente a isso Araujo (1999) entende que líder oferece retorno à sua equipe de forma específica, ou seja, em situações reais. Esse encontro deve ser bem estruturado, pois é um momento que a linguagem de conflito sutilmente se transforma em linguagem de planejamento. Ainda segundo a autora, o líder pode utilizar de muitas estratégias para ajudar sua equipe, no caso da utilização do *Coaching*, o líder tira proveito do fato de não ter respostas prontas e dá a seus liderados a oportunidade demonstrar sua forma de atuação. Sendo assim, a equipe traz problemas para o líder, que não transita para uma solução imediata, mas questiona a fim de resolverem coletivamente as situações.

Para Araujo, os grupos que tem a oportunidade de possuir um líder que atua com processo de coaching, alcançam mais facilmente a percepção de grupo e passam a desenvolver habilidade e competências, que possibilitam o coletivo a experimentar responsabilidade que norteiam o crescimento da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, através de um levantamento bibliográfico, perpassou por questões fundamentais no campo que conforma o ambiente organizacional e suas complexidades. Na trajetória da história aos dias atuais, foi possível conhecer as origens, os conceitos e as diferenciações de alguns termos do processo coaching, bem como situar na atualidade os processos e as ações de um *coach* na organização contemporânea.

Com base, no estudo realizado, considera-se, pertinente a utilização do coaching na organização uma vez que os resultados sugerem que tal processo tem contribuído para a criação de um espaço organizacional que estimule o desenvolvimento de posturas receptivas ao diálogo e à aprendizagem contínua, favorecendo a construção de relações sociais com base em valores como confiança, respeito, flexibilidade e cooperação, que são extremamente importantes para a criação e o fortalecimento de equipes com elevados padrões de desempenho.

Sabemos da importância de um profissional com as características e com a atuação de um *coach* no que se refere ao compromisso com os *coachees*, pois o fazer a diferença é o que oferece oportunidade e motivação, seja para o indivíduo, o grupo, ou a organização. Assim, a utilização do *coaching* se faz necessária na medida em que buscar o melhor desempenho da unidade como um todo, importando-se com todos os atores do processo, envolvendo oportunidades de crescimento e expansão de saberes, deixando de lado a ideia de ser humano como mero recurso, e adotando como paradigma um parceiro em busca de um objetivo comum.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Anne. **Coach: um parceiro para seu sucesso**. São Paulo: Ed. Gente; 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.

BERGAMINI, Cecília Whitaker **Liderança administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERTERO, Carlos Osmar. **GV Executivo**. Disponível em: <http://www.rae.com.br/executivo/index.cfm?FuseAction=Principal&Volume=6&numero=1&Ano=2007>. Acesso em 10/05/2012.

CARDOSO, Maria Lúcia Alves Pereira. **Liderança Coaching: Um Modelo de Referência para o Exercício do Enfermeiro – Líder no Contexto Hospitalar**. São Paulo – Revista Esc. Enfermagem/ USP, 2011; 45(3): 730-7. Disponível em: biblioteca.universia.net. Acesso em 20/04/2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos**. Rio de Janeiro: Campus; 2002.

GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

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

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César. Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO, Ricardo. **Coaching esportivo auxilia no planejamento de carreira de atletas**. Disponível em:

http://www.maxpressnet.com.br/Conteudo/1,440366,Coaching_Esportivo_auxilia_no_planejamento_de_carreira_de_atletas_440366,13.htm. Acesso em 20/04/2012

HARGROVE, Robert. **Colaboração Criativa**. Disponível em:

<http://www.americanas.com.br/produto/183357/livros/administracaoenegocios/administracao/livro-colaboracao-criativa>. Acesso em 21/04/2012

Dicionário Online de Português:

<http://www.dicio.com.br/>

EVERED e SELMAN (1989):

http://www.sinal.org.br/site_rio/noticias_2.asp?id=8238&reformas=

GRANT e CAVANAGH (2004):

http://www.12manage.com/methods_coaching_pt.html

Dicionário michaelis:

<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>