

## **COACHING E A NECESSIDADE DE ADAPTAÇÃO DAS EMPRESAS MODERNAS**

Marco Aurélio Portes Good<sup>1</sup>

### **RESUMO**

As constantes mudanças de cenário geram problemas e dificuldades que devem ser enfrentadas pelos administradores de empresas modernas. Considerando esse ambiente, o presente trabalho se propõe a estudar o instrumento de aperfeiçoamento de pessoal chamado *Coaching* e as técnicas utilizadas para a melhoria de produtividade e desempenho de profissionais. Percebe-se a presença crescente do *Coaching* no cotidiano da sociedade, ao que se junta o fato de que muitas empresas recomendam aos principais profissionais que sejam clientes de *Coaching* para melhor contribuírem com os objetivos da organização. No entanto existe dificuldade na identificação transparente de resultados. A motivação foi a de encaminhar um estudo que é, ao mesmo tempo, empírico e exploratório, com a pretensão de enfrentar e superar as possíveis limitações. O planejamento cercou-se de cuidados na obtenção de dados, parte deles utilizada para além das fronteiras deste trabalho, contribuindo com o acadêmico e o praticante interessado no assunto. Ao final deste trabalho, chegaremos à convicção de que teremos uma adequada resposta para a pergunta da pesquisa: considerando o cenário complexo e a necessidade de adaptação organizacional, a contratação do serviço de *Coaching* para aperfeiçoamento de pessoal nas empresas seria efetivo?

**Palavras-chave:** Coaching. Aperfeiçoamento de pessoal. Adaptação organizacional.

---

<sup>1</sup> Universidade Projeção, email: marcoapg51@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças de cenário geram problemas e dificuldades que devem ser enfrentadas pelos administradores de empresas modernas. Considerando esse ambiente, o presente trabalho se propõe a estudar o instrumento de aperfeiçoamento de pessoal chamado *coaching* e as técnicas utilizadas para a melhoria de produtividade e desempenho profissional.

Atualmente o cenário competitivo empresarial exige atenção constante as mudanças e a necessidade de reavaliação de estratégias e tendências de mercado. O aumento dos mercados e da demanda por serviços e materiais abriu espaço para o surgimento de muitas empresas, as quais surgem e fecham rapidamente, exigindo dos empreendedores avaliação constante das novas tendências e exigências do mercado. Para manter-se viva e competitiva a empresa devem reavaliar a todo instante seus objetivos e estratégias sob pena de perder espaço e desaparecer. A reavaliação exige profissionais preparados e dispostos a readaptarem-se rapidamente, identificando as oportunidades e as melhores formas de explorar o potencial da empresa.

A crescente competitividade e complexidade nas atividades organizacionais parecem ter como decorrência a transformação do ambiente, do contexto e do espaço organizacional (DUTRA, 2007) e, por conseguinte, na busca contínua pelas organizações pelo desenvolvimento de seus profissionais (FERREIRA, 2008). Nesse sentido, cresce a oferta de programas de desenvolvimento em atendimento ao que constitui uma das principais preocupações das lideranças, ou seja, a capacitação de organizações e profissionais na elaboração de respostas objetivas e práticas aos desafios contemporâneos (FERREIRA, 2008).

O ensino no âmbito organizacional, o treinamento e a formação exclusivamente tradicionais dos executivos, segundo HALL et HALLENBECK. (1999), têm revelado pouca ou nenhuma efetividade para esses profissionais em suas atividades gerenciais.

Desafiadas a reavaliar seus modelos de gestão de pessoas, as organizações parecem buscar abordagens que contemplem uma análise reflexiva de aspectos comportamentais, interpessoais e do próprio desenvolvimento de seus colaboradores.

As mudanças demandam que os executivos sejam capazes de se adaptar no sentido de perceber situações novas e encontrar respostas apropriadas a elas. As dificuldades de desenvolverem tais habilidades, na velocidade necessária e com a devida complexidade, exige a busca de atividades complementares à formação tradicional. Nesse sentido Hall et Hallenbeck (1999) afirmam que uma alternativa que parece contribuir para o desenvolvimento de executivos é o *coaching*. A adoção dessa prática auxiliaria os executivos no processo de análise e na busca das alternativas práticas, orientadas ao contexto organizacional.

## 2 AS ORGANIZAÇÕES

Segundo Gonçalves (1998), torna-se cada vez mais imperioso para as organizações trabalharem voltadas para a mudança organizacional. Embora as mesmas costumassem mudar esporadicamente, hoje em dia, percebe-se que tendem a responder incessantemente a exigências e complexidades do ambiente.

Desta forma, fica evidente que as organizações que enfrentam condições ambientais mais incertas e turbulentas, a abordagem tradicional da administração também conhecida como enfoque mecanicista-burocrático apresenta grande tendência de ser abandonado. E por outro lado, enfoques mais orgânicos e mais flexíveis tornam-se solução para as exigências impostas pela sociedade contemporânea. No entanto, cabe destacar que não existe um único e ideal modelo de administrar, ou seja, não existem

estruturas ou soluções padrão, uma vez que diferentes contextos e ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais.

Para WOOD (1995), o que se percebe é que organizações com grande capacidade de adaptação vislumbram as turbulências ambientais como oportunidades para a inovação e a criatividade. Sendo assim, as organizações que desejam promover as mudanças a fim de atingir os objetivos pretendidos precisam avaliar o tipo de mudança que estão dispostas a fazer, uma vez que modificar estruturas e procedimentos são necessárias, mas é fundamental também, estimular os funcionários a serem agentes de mudança para conseguir de fato as transformações dos valores e da cultura organizacional.

Partindo do pressuposto que as organizações estão continuamente em adaptação, bem como seus ambientes, pode-se considerar que o processo de mudança é como se fosse um permanente processo de aprendizagem que deverá sempre buscar a harmonia entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia, o ambiente e as pessoas.

### **3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E ADAPTAÇÃO**

A grande velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, tem forçado as organizações a transformações e adaptações de suas estratégias empresariais. (GONÇALVES, 1998) Ao longo das últimas décadas, houve um esforço exacerbado por parte das empresas no sentido de tornarem-se mais competitivas. Elas deixaram de viver em ambientes estáveis e controláveis e passaram a trabalhar em mercados em permanente mudança, cujo ambiente se apresenta incerto, adverso, imprevisível e incontrolável.

Neste período, já eram identificadas algumas tendências que exigiam que as organizações se reinventassem, como o redirecionamento da empresa para os clientes, a sociedade da informação, a redefinição das estratégias, a eliminação de níveis intermediários de gerências, o *downsizing*, entre outros. (GONÇALVES, 1998)

Verifica-se, então, que as organizações, para se tornarem mais ágeis e atenderem as exigências impostas pelo mercado, precisam ser proativas em relação às mudanças organizacionais. O que se verifica é que uma característica predominante deste tema é a alta velocidade com que as correntes de ideias dominantes se tornam ultrapassadas e cedem lugar aos novos enfoques.

Empresas que seguem modelos antigos de administração, que tanto sucesso fizeram em décadas passadas, tendem ao desaparecimento, comprovada a incapacidade de se adaptarem à velocidade exigida no mercado. E, muitas que ainda se mantêm vivas, apresentam problemas que sinalizam a inadequação de seu modelo de gestão, de sua organização e de seus recursos. A maioria das estruturas organizacionais e práticas gerenciais foram criadas para funcionar bem num mundo mais estável e previsível, adequadas a um ritmo de mudança muito mais modesto do que passou a vigorar (GONÇALVES, 1998).

As organizações que resolvem promover mudança organizacional têm que avaliar qual dimensão ou tipo de mudança que estão dispostas a fazer. É importante ressaltar que o quarto tipo de mudança, se bem trabalhado, proporciona um compromisso e um empenho das pessoas durante todo o processo de mudança, favorecendo muito o seu sucesso.

Para KOTTER (1995) os processos de mudança não têm sido completos fracassos, também é verdade que poucos têm sido sucessos estrondosos. O autor atribui muitos destes fracassos à falta de um trabalho que provoque mudança nas pessoas, nas formas de trabalho e no comportamento.

Contudo, ARAÚJO E VASCONCELLOS (1995) afirmam que a abordagem dominante, atualmente, nas organizações tem sido mecanicista, com ênfase na mudança estrutural e de procedimentos administrativos, focando a criação ou suprimento de cargos, órgãos e procedimentos e que esse enfoque explica, em geral, os fracassos das mudanças em relação aos objetivos pretendidos.

Para CHIAVENATO (2001) a única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. As organizações precisam renovar-se e revitalizar-se para que possam sobreviver e se desenvolver em um mundo mutável. E isso requer mudar a cultura organizacional. Assim, todo processo de mudança organizacional deve levar em consideração aspectos da organização informal.

Todo processo de mudança cria, frequentemente, problemas de comportamento e desempenho gerado pelo alto grau de ansiedade dos indivíduos, os quais acabam virando focos de resistência.

KOTTER (1995) afirma que a resistência à mudança diminui muito quando a organização consegue compartilhar de forma inteligível com seus funcionários os objetivos da mesma, ou seja, os funcionários conseguem perceber a importância da nova visão. Caso contrário, as pessoas não farão sacrifícios, ainda que estejam insatisfeitas com o *status quo*; a não ser que imaginem que os benefícios potenciais da mudança serão atraentes ou ao menos acreditem realmente que a transformação é possível.

Sendo assim, a mudança nas organizações é um processo muito mais amplo e complexo do que um simples entendimento das dimensões ambientais. A mudança nas pessoas, nas formas de trabalho e no comportamento configura-se como requisito necessário para a sobrevivência das empresas.

As mudanças demandam que os executivos sejam capazes de se adaptar no sentido de perceber situações novas e encontrar respostas apropriadas a elas. As

dificuldades dos executivos de desenvolverem tais habilidades, na velocidade necessária e com a devida complexidade, exige a busca de atividades complementares à formação tradicional. Nesse sentido, surge uma alternativa que parece contribuir para o desenvolvimento de executivos, o *coaching*. A adoção dessa prática auxiliaria os executivos no processo de análise e na busca das alternativas práticas, orientadas ao contexto organizacional.

## 4 O COACHING

Em recente pesquisa Blanco (2006) afirma que a associação do *coaching* com atividades de desenvolvimento de profissionais na organização teria ocorrido no início do século passado. Por meio de um levantamento bibliográfico, considerando o período de 1937 a 2002, Grant (2001) concluiu que o desenvolvimento do sentido atual de *coaching* poderia ser dividido em três fases distintas.

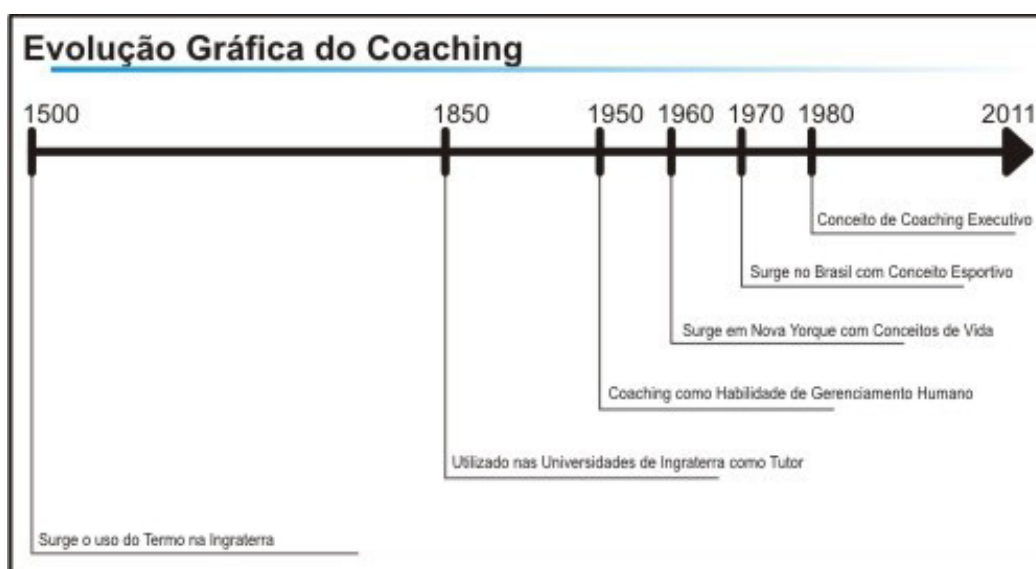
Na primeira fase, identificou-se que o uso do termo no ambiente organizacional surgiu a partir do final da década de 1930, inicialmente como uma atividade interna e inerente à função do supervisor.

Na segunda fase, a partir da década de 1960, afirma-se que é mantida a visão do *coaching* como uma ação interna, relação superior-subordinado. Entretanto, essa percepção é enriquecida pela publicação dos primeiros estudos científicos, teses e artigos sobre as contribuições da prática de *coaching* ao desempenho profissional dos subordinados (*coachees*).

Os estudos indicam que somente a partir da década de 1990 teria surgido a possibilidade de uma relação entre um funcionário da empresa (*coachee*) e um profissional externo à organização (*coach*). Na terceira fase, a partir de 1990, é percebido um movimento próspero de publicações científicas, principalmente referentes a estudo de casos, repercutindo na oferta da prática pelas consultorias e a contratação de profissionais externos à organização (consultores ou *coaches*).

Gradativamente, o sentido atual de *coaching* é introduzido no meio corporativo, e a contratação de um *coach* externo é defendida tendo em vista aspectos como confiança, confidencialidade, transparência, segurança e, não menos relevante, uma preocupação com possíveis conflitos de interesses entre a organização, o *coach* e o *coachee* (KILBURG, 2004). Em pesquisas recentes, sugere-se a possibilidade de uma nova fase em desenvolvimento, evoluindo para o que se caracterizaria como fase da ciência aplicada.

**Figura 1. Evolução do Coaching.**



Fonte: <http://coachingsp.wordpress.com/tag/tecnicas-de-coaching/>.

## 5 O CONCEITO DE COACHING

Segundo TELLEZ (2010), *Coaching* é, antes de tudo, uma metodologia de apoio ao autodesenvolvimento, que esclarece para o cliente cinco pontos fundamentais: quem



ele é, o que está fazendo, por que o está fazendo, aonde ele quer chegar e como chegar lá.

Diferentemente do aconselhamento, que focaliza o passado e a resolução de problemas, o *coaching* foi desenhado para, através da análise de onde você está agora e de onde você quer chegar, lhe ajudar a ver que mudanças precisam ser feitas, a fim de alcançar seus objetivos e sonhos.

O *coaching* é desenvolvido através de conversas confidenciais, geralmente por telefone, focadas nos objetivos do cliente e direcionadas à ação. O processo de *coaching* é implementado através do uso de ferramentas e técnicas que promovem mudanças comportamentais, visando principalmente o desenvolvimento de potenciais e a melhoria do desempenho, TELLEZ (2010, p. 12).

Abaixo foram sintetizadas propostas para a prática de *coaching* segundo diferentes pesquisadores. Os conceitos foram adaptados de GRANT (2001), MAYNARD (2006), BLANCO (2006) e SZTUCINSKY (2001).

KILBURG (2004) define o coaching como uma relação de assessoramento entre um executivo com autoridade e responsabilidade gerencial e um consultor que usa práticas e métodos comportamentais para assessorar seu cliente na conquista de um conjunto de metas que possibilitem incrementar seu desempenho profissional e sua satisfação pessoal, contribuindo para a efetividade da organização, por meio de um acordo formal entre os envolvidos.

BIRCH (2002), Coaching é uma abordagem sistemática de melhoria do *coachee* por meio de questionamentos e de orientação com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.

BLANCO (2006), o *coaching* caracteriza-se como um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem; o objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender.

CARTER (2001), Coaching é um processo interativo designado a ajudar indivíduos a se desenvolver rapidamente. Usualmente relacionado à atividade profissional com foco no melhor do desempenho ou comportamento. É um processo de

aprendizado pessoal orientado por metas e elaborado para executivos. O *coach* oferece *feedback* e objetividade dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional.

DINGMAN (2004), *Coaching* é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidades gerenciais em uma organização. O *coach* que faz uso de um processo definido que facilitaria a obtenção do executivo de um conjunto de objetivos mutuamente acordados para incremento dos resultados pessoais e organizacionais.

MAYNARD (2006), a atividade do *coach*, mais do que um superior, é a de um facilitador de processos, provendo suporte e encorajamento. Em geral, *coaching* é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas, diferenciando-se da terapia por sua orientação a uma população não-clínica (que busca uma melhora imediata no seu bem-estar ou cura em situações que exijam intervenção terapêutica).

PRYOR (1994), um processo no qual o *coach* e seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento, pessoal e profissional, estabelecendo metas concretas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e *feedback* privado em que são expostas as vulnerabilidades pessoais ou de auto-estima.

SZTUCINSKI (2001), *Coaching* é um relacionamento de ajuda formado entre um executivo e um profissional (*coach*) externo. O propósito do relacionamento é facilitar o desejo do executivo (*coachee*) de atingir suas metas relacionadas com desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.

TING E SCISCO (2006), o *coach* ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e usá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado. Muito do trabalho do *coach* envolve ajudar os gestores a adquirir clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.

Apesar da diversidade de conceitos sobre *coaching*, os pesquisadores parecem concordar em alguns aspectos, quais sejam:

- O *coaching* é orientado àqueles executivos em posições de liderança, que não apresentam comportamento disfuncional;
- O *coach* não necessita dominar a área de atuação do *coachee*;
- O *coach* não oferece soluções, mas questionamentos por meio de perguntas abertas e provocativas;
- Os *coach* e o *coachee* devem estabelecer objetivos mensuráveis, definidos e acordados prévia e mutuamente;
- O *coaching* tem como alguns de seus propósitos facilitar o desenvolvimento do *coachee*, por meio de sua progressão profissional e pessoal, contribuindo para os resultados organizacionais.

## 6 DIFERENTES MODELOS E ABORDAGENS EM COACHING

Vários modelos são apresentados na literatura, buscando definir como chegar ao “sucesso” na intervenção. Há vários modelos propostos por profissionais ou por acadêmicos e que, no geral, assumem o *Coaching* como um processo dividido em etapas, atribuindo a cada uma delas a identificação de fator de sucesso, envolvendo as figuras do *coach*, do *coachee* e do relacionamento existente entre ambos. Em cada modelo há uma lógica diferenciada, porém nunca se desviando radicalmente das premissas ditadas pela comunidade internacional de Coaching.

A abordagem considerada mais alinhada aos interesses presentes deste estudo foi liderada por GIL (2001). Fundamentalmente, o modelo conceitual simplificado determina serem oito os fatores de sucesso em Coaching:

- (a) estima e suporte emocional;
- (b) reflexão do problema orientada ao resultado;
- (c) auto-reflexão orientada ao resultado;

- (d) reflexão sobre emoções e sua calibração;
- (e) clarificação das metas a atingir;
- (f) ativação dos recursos internos e externos do coachee;
- (g) suporte à transferência durante a prática, e;
- (h) feedback e avaliação do processo.

Esse modelo é resultado da evolução de estudo anterior daquele pesquisador, quando foi então assumida a dificuldade fundamental da pesquisa sobre o resultado de Coaching pela heterogeneidade de questões, problemas e objetivos que podem ser escolhidos como temas da intervenção, dificultando identificar medidas de resultados aplicáveis a toda a gama de atuação do Coaching (GIL, 2001)

Uma área importante em que a pesquisa está carente é em processos de Coaching. Há necessidade de estudos para examinar os "ingredientes ativos" do Coaching. Que comportamentos do *coach* ajudam no insight do *coachee*? O que os *coaches* realmente fazem para aumentar a motivação? Especificamente, como ajudar alguém a aumentar competências para então aplicá-las no ambiente de trabalho? Resultados mostram como a aprendizagem em Coaching surge como um processo de descoberta, aplicação e integração de novos conhecimentos, que culminam em um processo de auto-desenvolvimento (BLANCO, 2006).

## 7 TIPOS DE COACHING

Segundo TELLEZ (2001) como o *coaching* ganhou popularidade nos últimos anos, é até natural que alguns autores tenham tentado diferenciar os tipos de *coaching*. Algumas destas categorias definem o tipo de *coaching* pelas suas metas e fins. O *coaching* de carreira, por exemplo, é definido como o *coaching* estruturado para ajudar indivíduos a fazer escolhas esclarecidas em suas carreiras. Outras tentativas de categorização fazem distinções baseadas nos meios usados em tipos específicos de *coaching*. Por exemplo, o *coaching* de habilidades de apresentação e comunicação emprega *feedback* através de vídeo.

Para FERREIRA (2008) a prática do *coaching* executivo pode envolver muitos dos tipos de *coaching* descritos abaixo. Portanto, um trabalho de *coaching* executivo pode com o tempo tocar em questões de carreira ou de vida pessoal do executivo que envolvam o equilíbrio trabalho/vida, e pode utilizar *feedback* em vídeo para trabalhar algum problema específico comportamental ou de comunicação.

Na área executiva e organizacional a autora Gloria Tellez (2010) cita alguns tipos de *coaching* a saber.

No *Coaching* Empresarial as iniciativas de *coaching* em grande escala estão ligadas, geralmente, a objetivos organizacionais específicos, enquanto são executados nas diferentes divisões dentro da organização. São acompanhadas por um ou mais responsáveis pelas decisões estratégicas, que ajustam o foco e os objetivos do *coaching* e monitoram a evolução do processo.

*Coaching* Executivo dá suporte a executivos de elevado potencial, de rápido crescimento ou recém-promovidos; a indivíduos chave ou que estão sendo considerados no planejamento de sucessão dentro da organização, com o objetivo de desenvolver as competências de liderança, potencializar suas habilidades e melhorar tanto seu desempenho quanto o uso das suas forças pessoais.

O *Coaching* de desenvolvimento pessoal é direcionado para as competências em outras áreas além da profissional. Neste sentido, o processo pode atingir temas como: ser mais decisivo, melhorar a administração do tempo, valorizar diversidade, desenvolver potenciais, resolver conflitos, aumentar autoconfiança, comunicar-se com mais eficiência, entre outros.

*Coaching* de Suporte a Treinamentos e Consultorias dá o suporte necessário para aplicar na empresa as habilidades e as ferramentas adquiridas nos programas de treinamento ou consultorias. Fornece a oportunidade para discussões focalizadas *one-to-one*, sobre como aplicar os novos conceitos e sobre como internalizar estes conhecimentos, maximizando os benefícios desses programas, tanto para o indivíduo, quanto para a organização.

O *Coaching* Ativo ocorre quando o cliente está em ação, no seu dia-a-dia ou em reuniões de trabalho, com a presença do *coach*. O objetivo é que este profissional observe possibilidades de melhora da atuação do cliente e, em outro momento apropriado e a sós, dê o *feedback* para ele.

O *Coaching* de Intermediação é semelhante ao *coaching* ativo, porém, aqui o *coach* também atua, quando necessário, como facilitador da comunicação entre as partes, favorecendo melhores acordos e minimizando distorções e perda de foco dos objetivos pretendidos. Em reuniões onde se supõe que possa haver conflito ou onde este já existe, esta intermediação é altamente produtiva.

## 8 O PROCESSO DE COACHING

O processo de Coaching inicia quando alguma pessoa procura apoio para realização de um projeto ou a resolução de um problema. A função do Coaching é instigar as pessoas a adquirir competências e a produzir mudanças e transformações para si. O objetivo principal neste aspecto do Coaching é assegurar que o outro construa ações para obtenção dos resultados desejados. Por meio destes as pessoas são desafiadas a aprender e a conquistar metas maiores e, com resultados, aumentando a confiança em suas próprias capacidades de superar desafios, o que gera satisfação. (DI STÉFANO, 2005, p. 30).

No livro “Ferramentas de Coaching” os autores João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim (2009), enumeram descrições de auto avaliação do profissional *Coach*, que deve ser uma prática sistemática, questionando-se os seguintes elementos: Gosto de pessoas? Tenho naturalidade para estabelecer uma empatia com os outros? Estou verdadeiramente disponível para estabelecer uma relação aberta de comunicação com outras pessoas? Consigo escutar prontamente mesmo quando um assunto ou tema não me diz respeito ou conhecimento? Sou um observador atento dos comportamentos não

verbais? Acredito que o ser humano é capaz de mudar? Acredito que todas as pessoas têm um potencial a ser explorado?

O “*Coach*” segundo João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim, deve ser um facilitador de desenvolvimento dos seus *Coachees* (clientes), tendo a obrigação acrescida de promover o seu autodesenvolvimento e formação contínua, através de alguns processos, tais como: escuta ativa/comunicação, onde se aplica a regra 80/20, em que o cliente deve dispor de 80% para falar e o *Coach* outros 20% e escuta estruturada, pressupondo que somos bons ouvintes, devemos encorajar entender, sintetizar o que outra pessoa fala, e refletir sobre o que ouvimos; *feedback*, ele fornece informações relacionadas com o passado, sobre algum entendimento, emoção, sentimento vigente, transmitindo-os para o presente, destinando-os a modificar o futuro.

As perguntas poderosas são mais do que apenas boas perguntas, elas aumentam o nível de consciência, encorajam, facilitam a clarificação dos seus pensamentos, favorecem a escuta ativa, intuitiva e disciplinada que o *coaching* deve desenvolver, permite e favorece ao cliente a formular ou a reformular outras possíveis alternativas, promovendo e reforçando a aprendizagem. As perguntas iniciam-se normalmente pela palavra: O que? Quando? Quem? Onde? Existem no *coaching* basicamente, dois tipos de perguntas, as chamadas abertas e fechadas. As perguntas abertas encorajam o cliente a descobrir situações e experiências. As perguntas fechadas servem para obter uma informação precisa, obter compromisso em relação ao plano de ação decidido pelo cliente.

A seguir foram exemplificadas perguntas que podem ser utilizadas dentro de uma sessão, ou seja, no encontro do *Coach* com seu *Coachee*. As perguntas foram extraídas do livro de Joao Alberto Catalão e Ana Tereza Penim, 2009, p. 57. Como se pretende utilizar esta sessão? Que situação pretende-se trabalhar? O que confere a essa situação pertinência no momento presente? De quem é esse problema ou questão? Que importância tem para si essa questão, numa escala de 1 a 10? Que energia sente-se que tem para promover uma solução, numa escala de 1 a 10? Como se descreve o ideal que

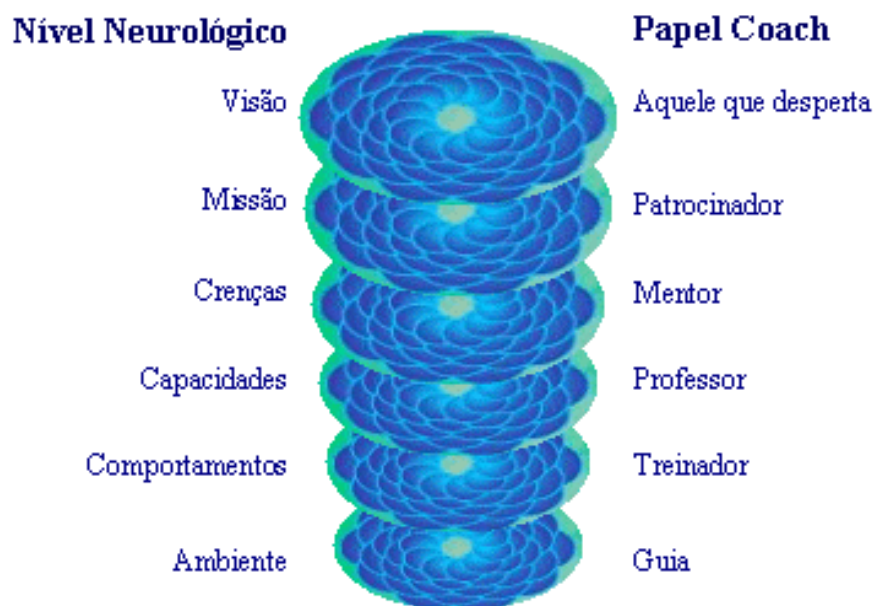
se pretende alcançar? O que já fez em relação a isso? Imagine que a situação esta ultrapassada. O que você vê, ouve e sente? O que está impedindo o caminho para a situação ideal? Que responsabilidade tem naquilo que está a acontecer? Que alternativas de ações tem em relação a esta situação? Que tipo de critérios irá utilizar para avaliar essas diferentes opções? Que alternativa lhe parece melhor à luz desses critérios? Como saberá que alcançou aquilo que pretende? Qual é o próximo passo que vai dar? Quando o dará? O que leva de aprendizado desta sessão de Coaching?

Ao explorar as obras existentes sobre o assunto verifica-se que não existe um roteiro rígido do processo de *coaching*, mas, em linhas básicas, se faz uso de diferentes ferramentas que permitem seguir a seguinte linha de raciocínio:

- diagnóstico da situação atual do cliente.
- definição da questão a tratar.
- identificação de habilidades, valores e crenças.
- identificação de hábitos de pensamento e crenças limitantes.
- ressignificação.
- identificação de recursos disponíveis e necessários.
- construção de um plano de ação.
- definição de estruturas.
- acompanhamento e suporte.



**Figura 2. Multinível pelo Núcleo Pensamento e Ação.**



Fonte: <http://hilarioseara.blogspot.com.br/2010/05/coaching-pnl-multinivel-pelo-nucleo.html>.

De acordo com Catalão e Ana Tereza Penim, 2009, metodologia de *coaching* baseia-se, fundamentalmente, no processo de aprendizagem transformacional de forma eminentemente prática, que permite a criação de um sistema integral de gestão por competências. Para isso, conta com um conjunto de ferramentas básicas, orientadas a elaborar um diagnóstico da situação atual do cliente e a propor um plano de ação para a consecução dos seus objetivos.

Considerando a competência como a soma de conhecimentos, capacidades, atitudes e habilidades, estas ferramentas permitem elaborar um diagnóstico do potencial de um indivíduo ou coletivo determinado, no que se refere a suas competências, a partir de comportamentos associados a elas.

## 9 AS FERRAMENTAS DE COACHING

Segundo a autora Gloria Tellez (2010), é importante considerar que as ferramentas devem estar sempre a serviço e voltadas exclusivamente para o cliente (*Coachee*) e nunca contra ele e nem refêm do *Coach* (o profissional). Existem inúmeras ferramentas de *coaching*. Algumas são muito populares e são usadas por quase todos os *coaches*. Outras mais específicas são usadas raramente. Muitas outras ferramentas são desenvolvidas a cada dia, por *coaches* nas mais diversas regiões do mundo.

O desenvolvimento das ferramentas de *coaching* é realizado em torno de conhecimentos interdisciplinares, englobando temas como teorias de organização de empresas, teorias psicopedagógicas, teorias da motivação e da emoção, programação neurolingüística, teoria social cognitiva, entre outros.

A ferramenta de Coaching que faz o estabelecimento de objetivos usa o modelo “SMART” (CATALÃO, & PENIM. 2009, p. 83). Cada inicial da palavra em inglês “SMART” tem um significado e uma definição: S – *Specific* (específico), definir com clareza o objetivo, fica mais fácil atingir o que se foca, contextualizando (O quê? Quem? Quando? Com quem); M – Mensurável, estabelecer critérios de avaliação do progresso rumo ao objetivo focado; Que valor? Que quantidade? Como saber que está cumprido; A – Atingível: o objetivo deve ser formulado de forma a ser atingível, definindo em conjunto ações que o cliente ira pôr em prática para atingir; R – Realista: o objetivo deve ser simultaneamente realista e desafiador (são objetivos mais motivadores), o cliente considera que poderá alcançar e se mostra decidido a fazê-lo; T – Timing: a definição de prazo para a realização do objetivo e/ou cronogramas das tarefas, podem auxiliar grandemente o cliente na sua ação e execução do mesmo.

**Figura 3. SMART**

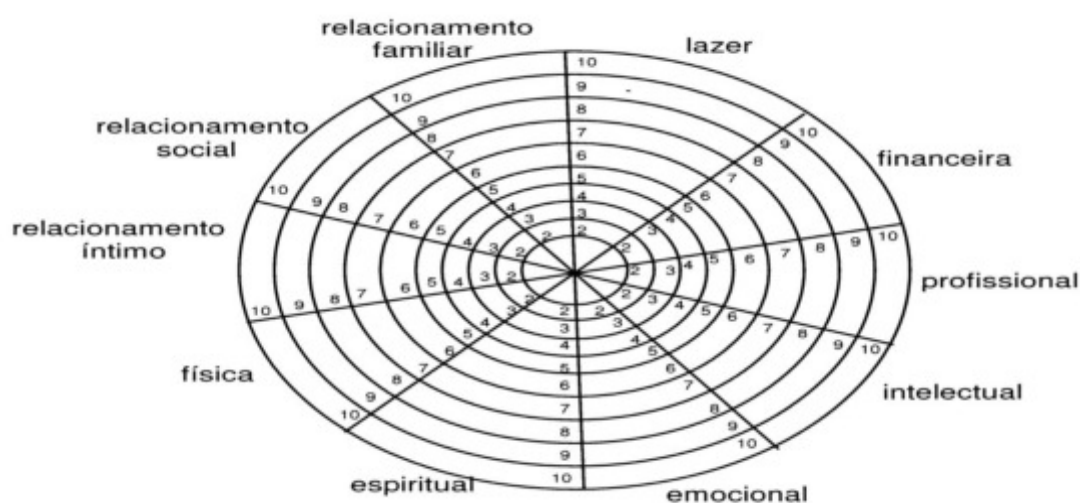


**Fonte:** <http://www.empowernetwork.com/yandaroalamien/blog/the-coaching-process-step-4-to-7/>.

A ferramenta de *Coaching* “Roda da Vida” tem o objetivo de permitir ao cliente, um nível de satisfação em relação aos diferentes aspectos de sua vida. Dividem-se dimensões da vida e o cliente classifica cada uma delas estimando uma determinada nota que vai de zero a cem por cento, dependendo de cada nível de satisfação atual que se elenca para cada situação.

Por meio da ferramenta “Roda da Vida” é possível analisar um grandioso número de questões em que se atribuiu diferentes porcentagens. Questiona-se o cliente sobre seu interesse e mobilização na qual está disposto a mudar em relação a uma ou mais áreas descritas.

**Figura 4. Roda da Vida**



**Fonte:** [http://www.hipnopnl.com.br/roda\\_da\\_vida\\_35.html](http://www.hipnopnl.com.br/roda_da_vida_35.html) - Jeferson Ridão, Master Coach.

A autora Gloria Tellez em seu livro *Coaching na Prática* (2010) apresenta algumas das ferramentas de *coaching* que são baseadas nos três pilares do *coaching*: Consciência, Crenças e Comprometimento. As ferramentas são apresentadas em forma de exercícios, estas ferramentas estão organizadas numa sequência lógica que permitem obter um diagnóstico de o *coachee* está, de aonde quer chegar e do potencial que precisa ser desenvolvido. Identificam-se habilidades e crenças que favorecem e/ou impedem o desenvolvimento. Partindo desse raciocínio, traçam-se ações concretas que permitem alcançar os resultados desejados.

Segundo TELLEZ (2010), os exercícios devem ser executados semanalmente, um exercício por semana. É necessário tempo para refletir e fazer as idéias aflorarem. Durante o processo de *coaching*, serão descobertas muitas informações que não eram conscientes. Padrões de comportamento, crenças limitadora e potencial interior serão descobertos.

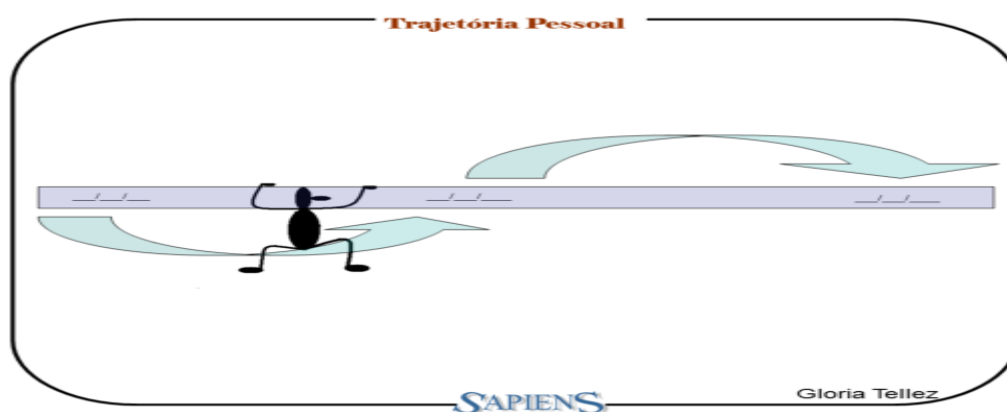
De acordo com TELLEZ (2010), na primeira semana, a primeira ferramenta a ser utilizada é conhecida como Linha da vida. Consiste no desenho de uma linha do tempo a partir da qual se pode ver a trajetória de vida: de onde você veio, onde está atualmente e aonde quer chegar; permitindo definir prioridades e tomar decisões sobre os próximos passos a serem seguidos. Em outras palavras, o traçado da linha da vida, permite conhecer e aceitar o passado, avaliar o presente, e definir o que se deseja para o futuro. É importante lembrar que o *coaching* não busca causas e possíveis traumas no passado. Assim, deve-se buscar:

- momentos em que teve uma ótima *performance*, com vistas a poder repetir no futuro esses bons resultados obtidos.

- momentos em que os resultados obtidos foram diferentes do que foi objetivado, com vistas a analisar o que e como foi feito, ou deixou de ser feito, que contribuiu para que não se atingissem os objetivos desejados, para evitar repeti-lo. Registram-se os fatos positivos e negativos mais marcantes. Quais foram as escolhas nessas situações? Qual foi a atitude?

Chegando ao presente, registra-se como se vê hoje, quem é, quais são as principais virtudes e quais defeitos. Chegou a hora de pensar no futuro: aonde quer chegar? O que quer ser? Quais são seus sonhos, objetivos e metas?

**Figura 5. Linha da Vida**



Fonte: <http://coaching4u.wordpress.com/2012/11/01/coaching-gratis-semana-1/>.

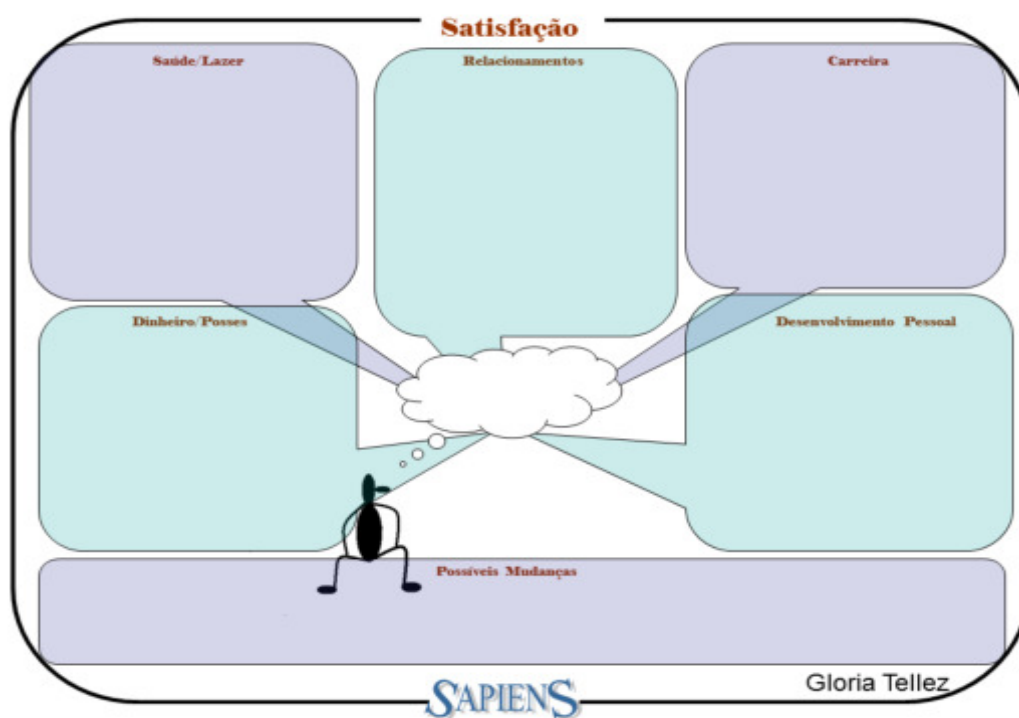
De acordo com TELLEZ (2010), na segunda semana, a ferramenta a ser utilizada é conhecida como Grade de Experiências. Experiência é um termo utilizado com significações diversas, mas sempre relacionado com situações de aprendizagem. Portanto, podemos dizer que, experiência não se resume ao que acontece com o *coachee*, mas sim se define com o que você faz, com tudo o que acontece e o que se aprende com isso. A ferramenta auxilia na definição de quais foram as principais experiências que moldaram o *coachee*.

Na terceira semana o *coachee* utilizara a ferramenta chamada Grade de Insatisfação. Segundo TELLEZ, somos humanos e, como tal, estamos sempre insatisfeitos com alguma coisa. Mesmo quando somos invejados, ou quando todos

pensam que nossa vida é um mar de rosas queremos mais. Outras vezes, mudanças (positivas ou negativas) em nossas vidas nos fazem sentir que falta algo.

A grade de insatisfação permite representar graficamente o tipo de equilíbrio que existe entre as diferentes áreas da vida, elucidando possíveis tensões e/ou questões que poderiam ser melhor tratadas, e mostrando as diferentes possibilidades que existem. Utiliza-se esta ferramenta para refletir sobre as principais áreas da vida pessoal e profissional, e descobrir o grau de satisfação em cada uma delas.

FIGURA 6 - Grade de Insatisfação.



Fonte: <http://coaching4u.wordpress.com/2012/11/01/coaching-gratis-semana-1/>.

Na quarta semana o exercício tem o objetivo de tirar proveito da insatisfação. Com o exercício identifica-se o que e como é feito. A insatisfação é utilizada para

descobrir o que realmente se deseja. Que nota o *coachee* gostaria de alcançar em cada uma dessas áreas? Que pequenas mudanças poderia realizar em alguma dessas áreas que implicasse em um salto em seu grau de satisfação.

Segundo a autora Gloria Tellez (2010), na quinta semana o *coachee* utilizará a ferramenta chamada Quem é Você. Esta ferramenta permite definir o que o *coachee* realmente quer na vida, aonde quer chegar, fazendo ganhar foco, dando clareza as idéias e potencializando a determinação.

Na sexta semana o *coachee* estabelecerá objetivos e metas. Para ter garantia de sucesso as metas têm que ser claras, específicas e declaradas por escrito. Também é muito importante que sejam mensuráveis, de forma que seja capaz de saber se as alcançou ou não. A partir deste exercício, o *coachee* irá começar a planejar como alcançar, da forma mais rápida e prazerosa possível, a vida que deseja.

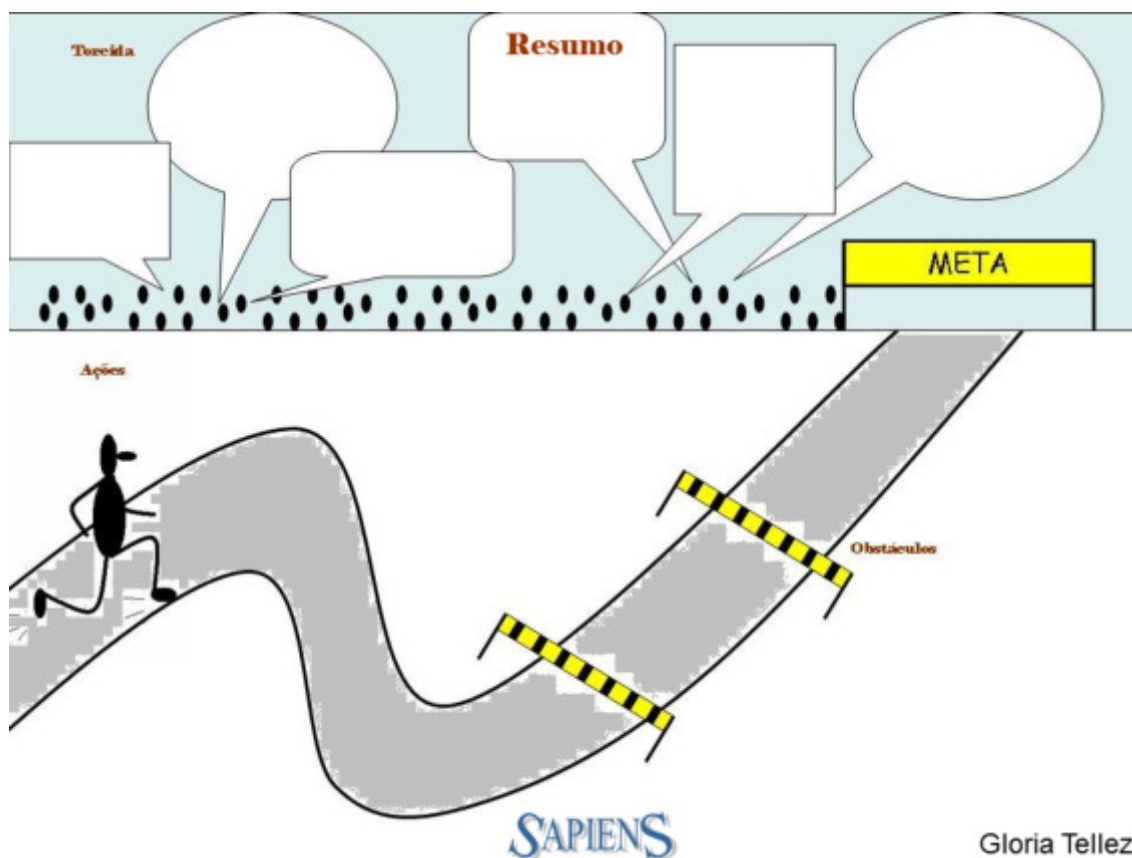
Na fase seguinte, conforme TELLEZ (2010), o exercitando trabalhará as suas crenças. De acordo com a autora, as crenças são pressuposições e podem funcionar como pontes ou como chancelas, no caminho em direção aos objetivos. São, geralmente, formuladas em voz passiva e representam uma generalização que não é verdadeira. Por exemplo: “Trabalhar é chato”. As crenças começam a se estruturar na primeira infância até cerca dos 7 anos. Experiências posteriores vão modificando-as ao longo da vida. As crenças podem ser resultado da experiência própria ou podem ser herdadas do ambiente, família, amigos e sociedade. São permanentemente absorvidas, direta ou indiretamente. Constituem-se em mensagens que dizem o que devemos pensar sobre trabalho, dinheiro, amizade, amor, sucesso, e tudo mais.

As crenças, ao limitarem nossas ações, criam a nossa realidade. Isto faz com que, freqüentemente, seja necessário eliciar e mudar crenças limitantes para crenças fortalecedoras, com vistas a alcançar níveis mais elevados de desempenho. Segundo a autora até o mais bem sucedido e autoconfiante dos homens tem crenças.



Finalmente, na oitava semana o exercitando deverá traçar um Plano de Ação. Neste momento, o *coachee* sabe especificamente o que quer, e tem certeza de que consegue chegar lá. Agora se torna necessário definir como. Para isso, deve-se traçar um plano de ação onde se estabeleça as ações que serão necessárias realizar, para preencher a lacuna que existe entre onde o exercitando está e onde deseja chegar. Nesse plano de ação, definir-se-ão as prioridades, as estratégias, o passo a passo, os prazos, os recursos necessários e as formas de acompanhamento do processo que ajudarão a transformar os sonhos em realidade.

**Figura 7. Plano de Ação.**



## 10 O COACHING NAS ORGANIZAÇÕES

O *coaching* vem conquistando destaque no meio empresarial pela mudança do paradigma do gestor tradicional para o gestor-*coach* ou líder-*coach*. O gestor tradicional instrui, dá ordens, comanda e controla. Já o gestor-*coach* utiliza as ferramentas do *coaching* para liderar e extrair as melhores características das pessoas. Desvia o foco da ordem ou comando para uma abordagem não diretiva, baseada na conversação e nas potencialidades. O principal papel das organizações nos tempos atuais, envolvendo todas as lideranças e o setor de Recursos Humanos, é identificar líderes em potencial ou desenvolver pessoas com esse perfil no ambiente empresarial.

DI STÉFANO (2005, p. 10) explica que o líder de que precisamos hoje nas empresas é aquele que entende o potencial de seus liderados e reconhece seu papel no desenvolvimento daqueles. Nessas circunstâncias, o gestor assume sua função de líder-*coach*, e os funcionários ou liderados, o papel de *coachee*. Combinam-se metas, funções, expectativas de desempenho, forma de comunicação, critérios de avaliação e a forma de acompanhamento.

**Figura 8. Líder Coach**



**Fonte:** <http://www.elmissantos.com.br/lider-coach-o-lider-do-seculo-xxi/>.

O objetivo é explorar o potencial e obter a melhor *performance*, à luz dos objetivos e metas estratégicas da organização. Nesta conjuntura, o setor de recursos humanos terá uma missão prioritária (GRAMIGNA, 2002) e um desafio ou oportunidade pela frente: preparar líderes, instrumentalizando-os para que possam, além de se desenvolver, apoiar suas equipes nesta escalada, estabelecendo um novo paradigma da empresa. DUTRA (2010, p.30) enfatiza que os programas de *coaching* nas organizações devem começar preferencialmente pelo presidente. Este, apesar de ter seus talentos e poder não precisar do *coaching*, utilizará o processo para aumentar seu valor e seu autodesenvolvimento. A utilização das técnicas do modelo de gestor-*coach* pelo líder maior conduzirá toda liderança a utilizar o *coaching* na gestão, pelo exemplo ou sinal positivo da atitude. Ver figura 9.

**Tabela 1 – Uso de *Coaches* externos por nível de funcionários.**

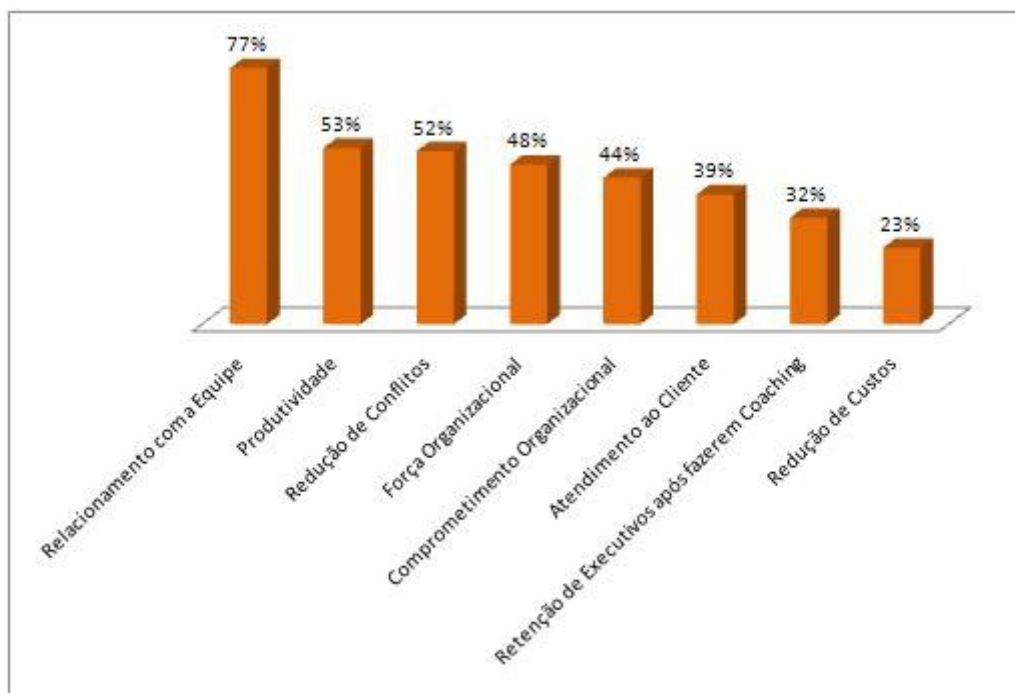
<b>Organizations use external coaches for employees at all levels of the organization.</b>	
<b>Responses</b>	<b>Percent of Respondents Choosing Frequently or a Great Deal</b>
<b>executives</b>	<i>54%</i>
<b>managers</b>	<i>41%</i>
<b>Supervisors</b>	<i>21%</i>
<b>All employees</b>	<i>11%</i>

**Fonte:** A GLOBAL STUDY OF SUCCESSFUL PRACTICES,  
[http://www.truebalancelifecoaching.com/ama\\_coaching\\_survey.pdf](http://www.truebalancelifecoaching.com/ama_coaching_survey.pdf).

No ambiente empresarial, o *coaching* tem crescido e evoluído mais rapidamente que em outras áreas, haja vista algumas características marcantes dos negócios: orientação para resultados, alta competitividade, pressão por prazos, planejamento e controle de ações. Nesse ambiente, o estabelecimento de metas e a definição clara dos papéis é fundamental para que a organização alcance seus resultados e obtenha sucesso (DI STEFANO, 2005).

Na figura abaixo foram quantificados os benefícios descritos pelas empresas que realizaram *coaching*. O levantamento foi realizado pelo *Behavioral Coaching Institute*.

## **Figura 9. Benefícios do Coaching**



Para o líder empresarial ajudar as pessoas, ele precisa acreditar que sua equipe tem capacidade maior do que rotineiramente demonstra (DUTRA, 2007). Ele deve pensar no potencial das pessoas, não em sua *performance*. O líder – gestor, gerente, supervisor ou coordenador pode conseguir as melhores características de seus liderados ao acreditar nos elementos que seguem:

- trabalhar o potencial da equipe;
- despertar capacidade, força e coragem ocultas;
- crer que as pessoas são capazes de ultrapassar as expectativas;
- enxergar além do que a pessoa apresenta costumeiramente;
- acreditar que as pessoas possam agir de maneira extraordinária quando precisam.

*Performance* e potencial guardam relações conceituais próximas, porém, diferentes no tipo de comportamento: o desempenho representa o aspecto visível, aparente, objeto de observação e avaliação; o potencial representa as possibilidades que determinada pessoa possui. ARAUJO (1999) afirma que podemos revelar o melhor de uma pessoa. O autor declara que “há potencial escondido esperando para ser liberado”, representando capacidades que buscam um catalisador. Nessas circunstâncias, o *coach* representa uma possibilidade de ajudar a libertar parte desse potencial, revelando talentos e valores. Assim, é possível alcançar um novo nível de *performance*, mais elevado que o anterior, pela identificação de metas e objetivos. Estes devem ser convertidos em incumbências e alvos específicos.

## 11 CONCLUSÃO

Este capítulo diz respeito à consolidação das informações, compondo as respostas para as perguntas da pesquisa. Resgatando o título da pesquisa: *Coaching* e a Necessidade de Adaptação das Empresas Modernas, é possível perceber que, ao longo desta apresentação, dados e evidências foram sendo comentados e já se anteciparam algumas respostas. As informações advindas deste estudo exploratório tiveram sua abordagem inicial e a seguir tratar-se-á das perguntas da pesquisa.

Considerando o cenário complexo e a necessidade de adaptação organizacional, a contratação do serviço de *coaching* para aperfeiçoamento de pessoal nas empresas seria efetivo? Na apresentação de dados verificou-se que existem inúmeras evidências que nos permitem concluir que a contratação do serviço de *coaching* seria efetivo. O *coaching* proporcionou a melhoria de vários aspectos que elevaram o desempenho de seus colaboradores e conseqüentemente da empresa.

Qual é o fator determinante para a necessidade de aperfeiçoamento contínuo de profissionais das empresas modernas? Conforme exposto, os motivos que levam as organizações a mudarem e a se transformarem são a contínua aceleração das

transformações tecnológicas, a intensificação da competição, a concorrência levando a um excesso de oferta de produtos, a globalização, as expectativas dos consumidores/clientes, maior participação do governo, modificações nos padrões de propriedade empresarial e por fim, modificações na constituição da força de trabalho. As mudanças demandam que os executivos sejam capazes de se adaptar no sentido de perceber situações novas e encontrar respostas tempestivas e apropriadas a elas. Conclui-se que o fator determinante para necessidade de aperfeiçoamento contínuo é a velocidade das mudanças.

Quais são as vantagens apresentadas na utilização de *coaches* nas empresas? Como o *coaching* pode colaborar para a melhoria do desempenho dos profissionais das empresas? Ambas as questões foram exploradas no capítulo sobre o *coaching*. Verifica-se que o processo é abrangente e não se limita a apenas um determinado propósito ou meta como em outros tipos de treinamento. O *coachee* transforma-se e melhora em diversos aspectos pessoais e profissionais. Com a notória mudança de mentalidade e comportamento, surge o líder organizacional que sabe conduzir e explorar as potencialidades das pessoas com quem trabalha. A vantagem está justamente no fato do processo de *coaching* não ser limitado, permitindo melhorias pessoais e profissionais, e proporcionar o surgimento de líderes.

O *coaching* pode colaborar na motivação e no desenvolvimento de líderes dentro das organizações? Eis outro ponto já analisado no corpo do trabalho: a motivação. O *coaching* ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles sejam capazes explicitar seus pontos fortes e usá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e o potencial ainda não testado. Muito do trabalho do *coach* envolve ajudar os gestores a adquirir clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.

Quais são as técnicas utilizadas no processo de *coaching*? As técnicas ou ferramentas devem estar sempre a serviço e voltadas exclusivamente para o cliente (*Coachee*), nunca contra ele e nem refém do *Coach* (o profissional). Existem inúmeras ferramentas de *coaching*. Algumas são muito populares e são usadas por quase todos os

*coaches*. Outras somente serão utilizadas em determinadas situações. O desenvolvimento das ferramentas de *coaching* é realizado em torno de uma série de conhecimentos interdisciplinares, englobando temas como teorias de organização de empresas, teorias psicopedagógicas, teorias da motivação e da emoção, programação neurolinguística, teoria social cognitiva, entre outros.

Por fim, uma conclusão a que este pesquisador chega e quer compartilhar com outras pessoas interessadas em *Coaching* é a de que tudo começa com a transformação pessoal do *coachee*, como base para o desenvolvimento e o ganho interior e cognitivo. Metas e resultados objetivos acompanham como um benefício importante, mas que nem sempre é identificável ou mensurável de início.

## ABSTRACT

### COACHING AND THE NEED FOR ADAPTATION OF MODERN COMPANIES

The constant changes of scene cause problems and difficulties that must be faced by managers of modern companies. Given this environment, this work proposes to study the instrument qualification of staff called Coaching and techniques used to improve productivity and performance professionals. Realizes the growing presence of Coaching in society, moreover the fact that many companies recommend to the main professionals who are customers of Coaching to better contribute to the objectives of the organization. However there is a difficulty in identifying clear results. The motivation was to forward a study that is at the same time, empirical and exploratory, with the intention to meet and overcome the possible limitations. The plan surrounded himself with care in obtaining information, some of them used beyond the borders of this work, contributing to the academic and practitioner interested in the subject. At the end of this work, we



will come to the conviction that we have a proper answer to the research question: considering the complex scenario and the need for organizational adaptation, hiring the service of Coaching for improvement of personnel in companies would be effective?

**Keywords:** Coaching. Personal improvement. Organizational adaptation.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Jose. **Coach**: um parceiro para o sucesso. 9.. ed. São Paulo: Gente, 1999.

BAUER, Ruben. **Gestão da Mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BLANCO, V. B. **Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento**. 2006. 216f. Dissertação (Mestrado em Gestão do conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

CATALÃO, João Alberto. **Ferramentas de Coaching**. 6. Ed. Lisboa: Lidel, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. Ed., Rio de Janeiro: Campus, 2001. [v. I e II].

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

DINGMAN, M. E. **The effects of executive coaching on job-related attitudes**. 168f. 2004. Tese (Doutorado em Organizational Leadership) – School of Leadership Studies, Regent University, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

ECHEVERRÍA, Rafael. *A empresa emergente: a confiança e os desafios da transformação*. 4. ed. Distrito Federal: Ed. Universa - UCB, 2001.

FERREIRA, Douglas. **Evolução do Coaching**. Recife, 1 jul 13. Disponível em: <http://coachingsp.wordpress.com/tag/tecnicas-de-coaching/>.

FERREIRA, M. A. A. **Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competência: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. São Paulo, v. 38, n.2, p. 6-17. abr./jun., 1998.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, A. M. **Towards a psychology of coaching**. Sydney: Coaching Psychology Unit, University of Sydney, 2001.

HALL, D. T.; OTAZO, K. L.; HALLENBECK, G. P. Behind closed doors: what really happens in executive coaching. **Organizational Dynamics**, v. 27, n. 3, p. 39-53, 1999.

HERNANDEZ, José M. da Costa e CALDAS, Miguel P. *Resistência à mudança: uma revisão crítica*. **RAE**. São Paulo, v. 41, n.2, p.31-45. abr/jun, 2001.

KILBURG, R. R. *When shadows fall: using psychodynamic approaches in executive coaching*. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 56, n. 4, p. 246-268, 2004.

KOTTER, J. P. *Leading change: why transformation efforts fail*. **Harvard Business Review**, Boston, v.73, n.2, p.59-67, mar. 1995.

KRAUSZ, R. R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2007.

MAYNARD, S. **Personal and professional coaching**: a literature review. 135 f. Dissertação (Master of Science Psychology), Walden University, 2006.

MOHRMAN, AS & MOHRMAN JR., AM. **Mudanças Organizacionais e aprendizado**. São Paulo: Makron Books, p. 69-89, 1995.

NADLER, David A., GERSTEIN, Marc S. e SHAW, Robert B. **Arquitetura Organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

QUANTAS CONSULTING. **Benefícios do Coaching**. São Paulo, 23 ago. Disponível em: <http://www.quantasconsulting.com.br/pagina=retorno>>

REIS, Homero. **Coaching Ontológico**: a teoria da decisão. Brasília: Thesaurus, 2010.

RIDÃO, Jeferson. **Roda da Vida**. Londrina, 25 maio 13. Disponível em: [http://www.hipnopnl.com.br/roda\\_da\\_vida\\_35.html](http://www.hipnopnl.com.br/roda_da_vida_35.html)>.

SZTUCINSKI, K. *The nature of executive coaching: an exploration of the executive's experience*. 266 f. Tese (Doutorado em Educação) – Graduate School of Education and Human Development, George Washington University, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy, REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial. Tendências e desafios. Um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TELLEZ, Gloria. **O Coaching na Prática**. Salvador: Livro Digital, 2010.

\_\_\_\_\_, Gloria. **Plano de Ação**. Bahia, 15 fev. 13. Disponível em: <http://coaching4u.wordpress.com/2012/11/01/coaching-gratis-semana-1/>>.

TOBIAS, L. L. Coaching executives. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p. 87-95, 1996.

TRUE BALANCE LIFE COACHING. **Uso de Coaches externos por nível de funcionários**. A GLOBAL STUDY OF SUCCESSFUL PRACTICES. Miami, 18 fev. 13. Disponível em: [http://www.truebalancelifecoaching.com/ama\\_coaching\\_survey.pdf](http://www.truebalancelifecoaching.com/ama_coaching_survey.pdf)>

WOOD, Thomas Jr. **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Atlas, 1995.