



FACULDADE DE TECNOLOGIA APLICADA E CIÊNCIAS SOCIAIS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DE PESSOAS

ÁREA: COACHING

MARINA PEREIRA ROCHA LIMA

RA 20963395

UMA ABORDAGEM AOS PRINCIPAIS TIPOS DE COACHING

BRASÍLIA

2013

MARINA PEREIRA ROCHA LIMA

UMA AN PRINCIPAIS TIPOS DE COACHING

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

BRASÍLIA

2013

MARINA PEREIRA ROCHA LIMA

UMA ANÁLISE DOS PRINCIPAIS TIPOS DE COACHING

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador(a): Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, __ de _____ de 2013.

Banca Examinadora

Prof.(a)

Orientador(a)

Prof.(a)

Examinador(a)

Prof.(a)

Examinador(a)

UMA ANÁLISE DOS PRINCIPAIS TIPOS DE *COACHING*

Marina Pereira Rocha Lima

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma síntese dos principais tipos de *coaching* trabalhados atualmente. Estão incluídas nesta abordagem o *coaching* ontológico, *coaching* executivo, *coaching* de carreira e *coaching* com PNL. Foi feito um levantamento bibliográfico dos principais autores encontrados em cada área com o objetivo de analisar as principais diferenças e semelhanças existentes assim como as técnicas mais utilizadas.

Palavras-chave: *coaching*, *coaching* ontológico, PNL, carreira, *coaching* executivo, técnicas.

1 Introdução

As organizações da atualidade estão vivendo um período de mudanças constantes. A tecnologia tem alterado drasticamente a velocidade com que as informações são transmitidas e, no entanto, a velocidade em que elas devem ser assimiladas. Neste contexto, nota-se uma dificuldade em saber no que focar para conseguir os resultados necessários. Além do mais, o excesso de informações está trazendo mudanças rápidas no ambiente externo e forçando adaptações constantes do mercado.

O *coaching* surgiu como uma das soluções para tais dificuldades de adaptações a mudanças, além de ser uma grande ajuda nas escolhas individuais e organizacionais. Grandes empresas tem visto no *coaching* uma saída eficiente para o desenvolvimento de liderança, para o foco nos resultados, ajuda nas iniciativas motivacionais entre tantos outros.

Devido a sua grande abrangência, com o passar dos anos, o *coaching* se bifurcou em inúmeras áreas para atender necessidades mais específicas. Foram tantas que algumas podem ser confundidas em sua teoria e aplicação, como o *coaching* executivo e o *coaching* de carreira, por exemplo.

Existem poucas pesquisas, no Brasil, na área de *coaching* que identifique os diferentes modos de fazer *coaching*. Tal pesquisa é de importância no meio acadêmico para oferecer informações básicas referentes ao tema, servindo de bases para futuros estudos originais na área.

Em diversas situações é difícil para a organização ou para o indivíduo se decidir na escolha do *coaching* mais satisfatório para a realidade que se encontra. Foi inserido neste contexto que o atual trabalho tem como objetivo analisar os modelos dos principais tipos de *coaching* (ontológico, executivo, de carreira e com PNL).

Para isso, entende-se que passos específicos devem ser traçados, e são eles: fazer um levantamento bibliográfico dos principais autores da atualidade; apresentar os conceitos utilizados; identificar casos de aplicações do *coaching* em pessoas e organizações, apresentar as principais modelos utilizados; fazer comparativo das principais diferenças e semelhanças encontradas.

A divisão do trabalho foi elaborada de forma a facilitar o entendimento. Partindo da explicação dos principais conceitos do *coaching* e do seu surgimento. Mais adiante se apresentou os conceitos dos tipos de coaching estudados. Em alguns casos as técnicas foram encontradas e apresentadas de maneira mais clara e específica. Quando não, apresentaram-se maneiras em que costumam ser aplicados.

2 O Coaching

O *coaching* vem crescendo rapidamente nos últimos anos. As mudanças contínuas no mundo têm forçado as próprias organizações a mudarem. Segundo Block, Mendes e Visconte (2012) as mudanças organizacionais que incentivaram o surgimento do *coaching* vieram a partir da última década, quando passou a se preocupar mais com a qualidade de vida dos servidores. Para os autores, o *coaching* surgiu como forte ferramenta para unir o desempenho organizacional com as necessidades individuais.

Tudo começou através do desenvolvimento da gestão de pessoas nas organizações. A importância dada às relações pessoais neste século foi fruto de um longo período histórico nas. Segundo Marras (2011) quando se resolveu pensar nas pessoas que trabalhavam nas organizações foi com um objetivo apenas de saber valor necessário para sustentá-las. Ou seja, o gestor era um ser que trabalhava com frieza e administrava os salários, as admissões e as demissões de pessoal, as horas trabalhadas, faltas e atrasos.

Até que, no início do século XX, Taylor se deparou com um problema que trouxe mudanças: o pagamento por dias trabalhados ou peças produzidas, utilizado na época, não estava trazendo a eficiência desejada Maximiliano (2009). Ainda segundo o autor, Taylor apresentou o “estudo sistemático e científico do tempo”, buscando saber como o trabalhador poderia alcançar sua produtividade máxima em relação ao tempo.

Após Taylor surge um novo modelo que administrativo que “foi capaz de gerir a relação entre empregados e empregadores [...]” Marras (2011, p. 8) O chefe de pessoal necessita mudar o seu papel nesta fase. As necessidades individuais começam a ser importantes.

Mais tarde, para Marras (2011, p. 8 - 9), a função de pessoal passa para o nível tático das organizações, passando para a fase legal como o nome de gestão de pessoal. Apesar da função ainda tecnicista, foi nesta fase que surgiram os sindicatos e foi também quando os funcionários conquistaram alguns direitos.

A fase seguinte se chamou fase tecnicista segundo Marras (2011, p. 11). Foi quando, com a indústria automobilística, notou-se a necessidade de treinamentos, processos de recrutamento e seleção, preocupação com higiene e segurança no trabalho, entre outros.

Foi somente na fase administrativa que passou a existir o gerente de recursos humanos. Pretendia-se com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanística, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade, etc.) Marras (2011, pág.12)

Finalmente, a fase em que se vive recebe o nome de fase estratégica (Marras, 2011). Quando a área de recursos humanos está inevitavelmente ligada à estratégia da empresa. Todos os recursos humanos da empresa atuam com foco para resultados organizacionais baseado no plano estratégico.

Já para Block, Mendes e Visconte (2012) o psicólogo Carl Rogers foi provavelmente o primeiro a ter foco nas pessoas de maneira individualizada dentro das organizações. Rogers começou a utilizar técnicas de psicologia para observar as atitudes dos colaboradores individualmente, fazendo sessões para se constatar o que era necessário.

Existem diferentes ideias do surgimento do *coaching*. Enquanto que muitos dizem ser uma técnica recente, outros, como Maher e Pomerantz (2003, apud Krausz, 2007) afirmam que o *coaching* surgiu e evoluiu com a humanidade. O autor sustenta que o *coaching* tem fortes origens nas filosofias de Aristóteles e do budismo, por exemplo.

Outras linhas de autores sustentam sempre a importância do esporte no surgimento das técnicas de *coaching*. Segundo Braga (2007, apud ENCHEVERRIA, 2001) o *coaching* surgiu nos esportes. Os treinadores necessitavam de técnicas que fizessem a equipe melhorar o rendimento e alcançar melhores resultados.

Observando que estes resultados eram bons, o mundo empresarial decide trazer essas técnicas para as organizações.

Na etimologia do *coaching*, segundo Luiz Augusto Paiva (at al, 2012), a palavra coach significa carruagem, daí a ideia de direcionar a pessoa para o lugar em que se deseja ir. Para Block, Mendes e Visconte (2012) essa definição vem de *Kocsi*, a palavra que origina o significado de carruagem. Na língua inglesa começou a ser usado pela administração para designar tutores que ajudavam os estudantes universitários e mais tarde nos esportes.

As definições de *coaching* são inúmeras, mas não existem distinções significativas entre elas. As técnicas são aplicadas de acordo com a necessidade da organização ou da pessoa. “[...] o *coaching* entra em cena como uma solução para o caso de indivíduos talentosos que precisavam rapidamente resolver seus *gaps* de competência.” (Block, Mendes e Visconte 2012, p. 13).

Existem alguns conceitos importantes para o entendimento da literatura do *coaching*. Algumas palavras são utilizadas de forma unânime pelos especialistas. A palavra *coach*, por exemplo, é usada para designar o profissional, ou seja, a pessoa especializada nas técnicas que irá atender o cliente de acordo com suas necessidades conforme afirma José Roberto Marques (2012, apud Tânia Mendes, 2012). Ainda segundo o autor, *Coachee* é o cliente que irá receber as orientações. No entanto, o *coaching* diz respeito ao desenvolvimento pessoal individual com apoio conduzido por um coach. (Roberto, 2012 apud Mendes, 2012)

No âmbito motivacional, o *coaching* é oferecer companheirismo unido ao desafio de sua conquista. (Robert Hargrove, 1995 apud Krausz, 2007). Gallwey (1996, apud Krausz, 2007) afirmam que o *coaching* é capaz de tirar o melhor que a pessoa pode oferecer; o foco é ensinar a pessoa a aprender.

Para Porché e Niederer (2002, pág.4) o *coaching* é responsável por “ajudar as pessoas a se dedicarem e a ter entusiasmo no cumprimento de seus objetivos.” Para o autor a grande diferença do *coaching* está no *feedback*. Ou seja, para Reis (2010), na capacidade de observar os resultados obtidos no tempo presente relacionado com as ações e as distinções daquele que os realiza.

O *coaching*, segundo Krausz (2007) também é visto como processo para utilizar o potencial máximo da pessoa para alcançar os resultados que ela deseja. E

ainda é um tipo especial de colaboração que expande a consciência e a aprendizagem e permite a obtenção de resultados com menos esforço e menos tempo. Nessa definição observa-se a importância do foco nos talentos individuais.

Para alcançar este potencial máximo, técnicas diferentes são utilizadas. Muitos autores afirmam que as perguntas certas, por exemplo, podem encaminhar o coachee de maneira eficiente em qualquer tipo de coaching. Roberto e Carli (2012, p.25) sugerem que “Coaching é um processo cuja essência é a arte de fazer perguntas para gerar no coachee um estado de reflexão e permissão para aumentar sua visão perceptiva sobre o mundo.”

Goldsmith e Lyons (2012) dão ênfase na importância do *coaching* para o desenvolvimento de liderança. Os autores afirmam que é determinante para o processo a atuação do *coachee* e dos colegas de trabalho.

3 Coaching executivo

O coaching Executivo tem sido de grande utilidade nas organizações deste século, pois profissionais acreditam ser um método eficaz para obter resultados. Este tipo de coaching é aplicado em organizações que pretendem melhorar o resultado de suas equipes e alinhá-las aos objetivos estratégicos. Para isso ele é aplicado em cargos chave, cuidadosamente escolhido.

Como já enfatizado anteriormente, o capital humano tem sido de grande valia para o desenvolvimento e a adaptação das organizações. Os autores da área dificilmente separam o *coaching* executivo do desenvolvimento da liderança. Ribeiro (apud Parcia e Sita, 2013) afirma que o *coaching* executivo está diretamente ligado ao desenvolvimento da liderança, pois apenas com ele é possível ser agente de mudanças e se comprometer com o desenvolvimento organizacional.

De acordo com a maioria das definições encontradas, o *coaching* de executivos atua no indivíduo as características essenciais para influenciar a organização. Para Block, Mendes e Visconte(2012) o coaching atua como instrumento para desenvolver *gaps* de competências nas pessoas que a organização quer reter. Para o autor, o processo de coaching executivo é aplicado para que haja não apenas desenvolvimento profissional, mas também desenvolvimento pessoal do indivíduo, com o objetivo de desenvolver sua

capacidade de liderança. Segundo O'Neil (1953, p.22) "Os líderes ocupam uma posição especial no cenário de mudanças". O'Neil afirma que o *coaching* de Executivos deve ser um processo especialista em lidar com mudanças.

Uma pesquisa do *The New York Times* (Leonhardt, 2005 apud Krausz,2007) afirma empiricamente que, de 1980 a 2005, as organizações passaram a ter mais dificuldade para reterem os talentos mais importantes. Krausz(2007) diz que cada vez mais os líderes das organizações necessitam da capacidade de se relacionar e de se preocupar com as pessoas. O desenvolvimento destes líderes tem sido de extrema importância para os resultados das organizações.

O modelo autoritário e solitário de liderança não está mais funcionando diante de tantas mudanças e exigências. O *coaching* executivo é capaz de trabalhar essas características de maneira excepcional e mudar o ambiente de conhecimento organizacional (Kilburg 2000, apud Krauz, 2007).

Em síntese, o coaching executivo tem o objetivo de capacitar gestores para desenvolver a organização através das pessoas.

3.1 Técnicas de *coaching* executivo

Antes que se pense em aplicar o coaching, existem princípios a serem observados (O'Neil,2000). Segundo o autor, "o relacionamento de coaching se apoia na confiança, na capacidade de oferecer e receber *feedback*, na capacidade de estar presente[...]" (O'Neil 2000, p. 27). É necessário que o coach esteja verdadeiramente preocupado com o *coachee*, e não apenas com seus objetivos pessoais. O bom relacionamento entre os dois pode influenciar significativamente os resultados.

É importante, antes da aplicação do processo de *coaching*, que o *coach* observe a atuação do líder com a equipe, para então ver as necessidades.

Block, Mendes e Visconte (2012), afirmam que existem duas formas para aplicar o *coaching* executivo: *coaching* interno e externo. Essa definição é importante para que a organização consiga estudar o custo benefício do tipo de serviço que irá contratar.

O *coaching* interno é aplicado pelos profissionais da empresa e está voltado para treinamento e desenvolvimento. Para Block, Mendes e Visconte (2012) esse tipo de coaching exige cuidado, apesar de não precisar de grandes investimentos. Não é aconselhável o coaching interno para executivos.

O *coaching* externo é o mais aconselhável para tais cargos. No *coaching* externo um profissional de fora é contratado pela organização e este trás novos pontos de vista.

O líder *coach* tem a noção de que é praticamente impossível separar o profissional do pessoal. Segundo block, Mendes e Visconte (2012), o líder *coach* deve saber lidar com tais necessidades e, ao mesmo tempo, separar seu papel.

Apesar de ser um processo necessariamente flexível devido a mudanças constantes, a implantação do coaching deve ter uma ordem, um procedimento definido. Paiva (at al, 2012) sugere passos estratégicos para qualquer implementação de coaching. Segundo ele, a primeira coisa a se fazer é identificar a situação em que a pessoa ou empresa, se encontra. O passo é importante, pois em algumas situações o cliente não sabe aonde quer chegar.

A primeira sessão é útil para começar a estabelecer uma relação de confiança e identificar certos aspectos que o cliente não demonstra claramente. Neste passo a triangulação, ou seja, a utilização de outras fontes pode ser necessária.

Block, Mendes e Visconte (2012) sugerem que o processo de coaching deve ter quatro fases distintas para um procedimento eficaz. A fase prévia, semelhante ao que é dito por Paiva, consiste no diagnóstico, quando se identifica o estado atual da organização. É quando se estabelece o contrato psicológico, "acordo com o indivíduo e a empresa sobre o objetivo do trabalho, a metodologia, as etapas, o papel de cada processo, suas expectativas, o resultado esperado e, principalmente, o papel do executivo como ator principal." (Block, Mendes e Visconte, 2012, p. 51)

Segundo os autores acima citados:

A fase 1 é chamada de comprometimento. É quando se resgata a trajetória do *coachee* e o faz refletir. Identifica a história, as competências, a características pessoais, os interesses e valores do indivíduo. Também são feitas entrevistas para identificar a visão dos *stakeholders*.

A fase 2 consiste na elaboração do plano de ação. Quando se resgata os principais pontos das fases anteriores para definir os objetivos. Definem-se ações, pessoas para ajudar e elimina-se o desnecessário.

A fase 3 é chamada de ação de acompanhamento. É quando o plano de ação é aplicado e o *coach* trás o *feedback* necessário. Na fase final identificam-se resultados, o quanto as expectativas foram atingidas.

"O *feedback* é um elemento intrínseco ao processo de comunicação[...]" (Catalão e Penin, 2011, p. 39) . Essa ferramenta é importante para que as pessoas possam continuar a crescer. É nela que se identifica o que está errado e o que está certo. Catalão e Penin (2011) afirmam que o *feedback* deve ter como um de seus objetivos melhorar a produtividade do cliente. No entanto, é necessário ter domínio especial para saber comunicar da maneira correta o que é necessário comunicar, para não criar desavenças e não estragar o processo.

Tais fases foram encontradas em bibliografias de coaching executivos, porém outros modelos utilizam passos semelhantes. O *feedback* é utilizado em praticamente todos os modelos, mas com focos diferentes.

Peterson (1996, apud Catalão e Penin, 2011) afirma que o que define o sucesso do coaching executivo é a primeira fase.

A maioria dos autores aponta a necessidade de conquistar a confiança do *coachee* nas primeiras reuniões. Catalão e Penim (2011) reafirmam essa importância quando mostram que o *coachee* apenas assume riscos se sua relação com o coach for bem estabelecida baseada neste princípio.

A ICF (International Coach Federation, apud Catalão e Penin, 2011,p. 27)afirma que o relacionamento de confiança está baseado na "[...] capacidade de criar um espaço seguro, um ambiente favorável, que permita progressivamente o respeito mútuo."

3.2 Casos de coaching executivo

Como já visto, o *coaching* tem sido aplicado fortemente para desenvolver características específicas dos executivos. No Brasil, Artigas (apud Catalão e Penin, 2012) afirma que uma das dificuldades mais encontradas nos executivos estão

relacionadas a forma como eles se comunicam com as pessoas envolvidas em seu trabalho. Dentro de todos os níveis hierárquicos, é necessário saber se comunicar a fim de resolver conflitos e passar informações.

Outro fator que tem afetado a produtividade dos executivos diz respeito ao seu equilíbrio emocional. Dias (apud Catalão e Penin, 2012) mostra a importância do envolvimento de várias áreas da vida que, se bem trabalhadas juntas, desenvolvem qualidade de vida, esta tão desejada ultimamente.

Para trabalhar equilíbrio emocional, uma técnica chamada Roda da Vida costuma ser utilizada. Catalão e Penin (2012) apresentam a Roda da Vida como instrumento para medir a satisfação do *coachee*. O coach também pode utilizá-la para retirar informações importantes para ele sobre o cliente. Conforme descrito pelos autores, o cliente deve definir sozinho cada área e o quanto está satisfeito. A partir daí são construídos os objetivos e planos de ação. Apesar de ser ferramenta utilizada em todos os tipos de *coaching*, a roda da vida é importante no desenvolvimento executivo.

Dismore e Soares (2011) mostram um caso do *manager* de produção da *Shell* do Brasil. Como líder mais importante da organização, *Charlie Miller* sempre procurou se desenvolver através de várias ferramentas existentes no mercado. Em um momento de crise um *coach* foi contratado. Miller disse que, como resultado, o coaching o fez ver mais profundamente e mudou a forma como a empresa passou a enxergá-lo.

A revista *Você S.A.* (dezembro de 2002, apud Dismore e Soares, 2011) conta a história da empresária Ângela Baptista Leal que contratou o coaching executivo para melhorar os resultados de sua empresa. Durante suas sessões de *coaching* ela dividiu áreas de sua vida em que queria trabalhar. Com a ajuda do *coach* ela foi capaz de definir objetivos e traçar planos de ação. Na área executiva ela afirma ter mais satisfação, pois conseguiu colocar em prática o que estava apenas no papel em relação à empresa e, junto a sua sócia, conseguiu fazer com que a empresa progredisse mais.

O *coaching* executivo também é muito procurado para o trabalho de sucessão de cargos. Novas gerações de gerentes são inevitáveis e, tanto os novos gerentes quanto a própria organização passam por processos de adaptação, que não são

fáceis. Block, Mendes e Visconte (2012) citam o caso de sucessão da empresa RBS, uma organização familiar que contratou o *coaching* para melhorar o relacionamento entre o gerente e o sucessor que, além disso, eram parentes muito próximos. Segundo os dois, o *coaching* foi essencial para clarear os limites que deveriam existir, já que estes vão além da organização. O processo, que valeu a pena para eles, foi rígido. Reuniões deveriam ser feitas periodicamente, com tempo e data previamente estipulados, para resolver assuntos organizacionais. As reuniões geralmente duravam duas horas.

Investir em uma consultoria *coaching*, quando necessário, produz grandes retornos para organização. “Coaching produziu um retorno sobre investimento (ROI) de 529% além de benefícios intangíveis significativos, segundo um estudo encomendado por uma empresa das 500 maiores da fortune.” (Dismore e Soares, 2011, p. 66). A conexão com a empresa, o executivo e os colaboradores trazem uma percepção avançada das ações necessárias para a eficácia a qual o *coaching* pode ajudar.

4 Coaching ontológico

Para Reis (2010), o *coaching* ontológico é usado como apoio para o processo decisório. Apesar das técnicas estarem aparentemente ligadas apenas aos objetivos de um indivíduo, tais técnicas também podem ser utilizadas para uma equipe ou, até mesmo, para a organização como um todo.

O principal instrumento utilizado no *coaching* ontológico é o modelo do observador. Reis (2010) afirma que todas as pessoas são observadores, porém é impossível definir o que é o observador. Pode-se apenas definir o que ele faz.

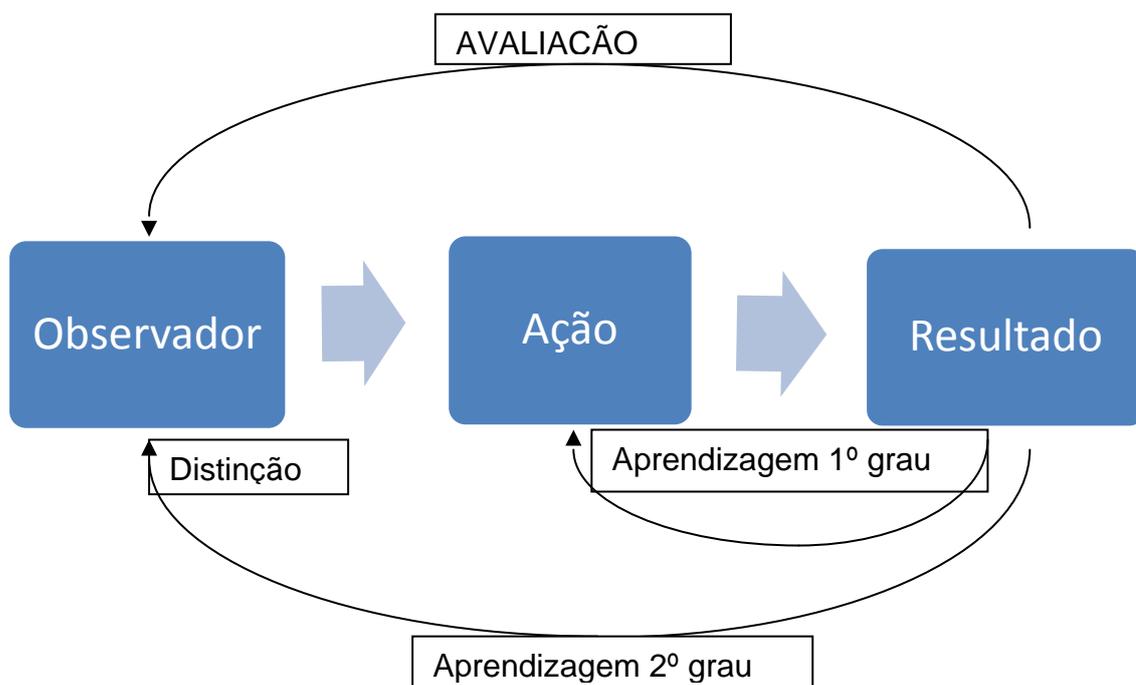
Braga (2007, apud Encheverría e Pizarro, 1996) mostra que cada observador interpreta o mundo da forma que ele o vê. Existem tantas interpretações quanto existem observadores. Por esse motivo é difícil definir o que é observador já que a própria definição depende da interpretação de um observador.

Dessa forma, Reis (2010) ainda mostra que a atuação de um observador depende da atuação de outros.

Para ilustrar a importância da distinção de interpretação, Rodovalho (2012) conta a história real de um grupo de amigos em viagem à praia. Neste grupo havia um praticante de pesca submarina. Tal homem foi para sua prática e ficaria responsável por dar sinal de meia em meia hora ao resto do grupo. Porém o homem não estava mais no barco a vela, e começou a dar sinal com o arpão e o saco de peixes. O grupo de pessoas estava condicionado a enxergar um barco a vela e não uma pessoa com um arpão, por isso não conseguiam ver o homem.

Para REIS (2010, p. 19) “o observador decide embasado no modo como interpreta a vida, a realidade, suas relações com o contexto, etc.”.

Figura 1. Modelo do observador, da ação e do resultado_MOAR



Fonte: Adaptado de Reis (2010)

O autor afirma que tudo que se observa no presente são resultados do observador gerados por suas escolhas, conscientes ou não. A ação é tudo que o observador faz para gerar o resultado. “A intencionalidade revela o desejo e a expectativa da ação” REIS (2010, p.24).

Todos os resultados desejados do observador, sendo ele indivíduo ou organização, devem ser seguidos de ações específicas, que direcionam a este resultado. Ainda segundo o autor, as decisões são baseadas na história e nas distinções do observador, já comentadas anteriormente.

A aprendizagem de primeiro grau, ou instrumental, para Reis (2010) é aquela que se refere ao modo como o observador realiza as coisas. O observador pode mudar o resultado apenas mudando suas ações mecânicas. A aprendizagem de segundo grau, ou ontológica está ligado à distinção do observador. Ou seja, para mudar o resultado, o observador precisa mudar quem ele é.

Segundo BRAGA (2007, apud ENCHEVERRÍA E PIZARRO, 1996):

“Chamam aprendizagem de primeira ordem (primeiro grau) àquele tipo de aprendizagem que busca expandir nossa capacidade de ação, não alterando o tipo de observador que somos. Na aprendizagem de segunda ordem (segundo grau), nos concentramos em transformar o tipo de observador que somos. Esta segunda modalidade é uma intervenção ontológica, pois compromete e transforma nossa forma particular de ser.”

Outras ferramentas são utilizadas no *coaching* ontológico, porém o modelo do observador é o mais utilizado nos estudos encontrados tanto para o ontológico quanto para a tomada de decisão em outras áreas do *coaching*.

5 Coaching de carreira

O coaching de carreira se baseia em técnicas específicas de coaching para gerir carreiras (Paula, 2011). Este tipo de coaching tem sido altamente procurado por pessoas em fases de escolhas profissionais, mudanças de carreiras e aposentadorias.

Os profissionais deste século muitas vezes querem alcançar objetivos altos, mas não sabem como trilhar o caminho. O coaching de carreira também surgiu para dar apoio nas definições dos objetivos que estes profissionais procuram.

Segundo Paula (2011) a importância dada às escolhas profissionais começa quando se decide o curso universitário. Muitas obras bibliográficas tem mostrado o desenvolvimento de técnicas para essa fase de escolhas.

Para as decisões corretas, as quais o coach de carreira direcionará, é necessário que se observe certos requisitos (Paula 2011). Neste ponto entra, por

exemplo, a gestão de talentos. Para a autora, é essencial saber a vocação do cliente.

O processo de alcance dos objetivos profissionais não se limita à escolha do que irá fazer, mas também abrange a consolidação da vida profissional. O foco, ou seja, a capacidade de saber fazer as escolhas corretas, direcionadas ao que se pretende, a todo tempo durante a vida profissional, fazem parte de um importante aconselhamento de gestão de carreiras. (Paula,2011)

A gestão de carreiras tem sido de intensa importância na sociedade. Muitas doenças psicossomáticas tem se desenvolvido. Segundo Paula (2011), essas doenças são frutos de escolhas erradas. É o redirecionamento de carreiras que entra em cena nestes casos.

Costa (2011) mostra como o próprio conceito de carreira tem mudado durante os anos. A palavra carreira mesmo, tem o significado de caminho. Porém esse caminho tem se bifurcado bastante. Para se chegar onde quer, é preciso traçar mais de um caminho.

Dentre os motivos em que o coaching de carreira tem sido procurado, Costa(2011) fala de expectativa de vida, habilidades e competências no ambiente de trabalho, diversidades de oportunidades profissionais, o fato de que os sonhos pessoais estão em constante mudança. Costa também afirma a importante para se iniciar o processo de gestão de carreira, é saber quais os desejos do *coachee*.

Como benefícios do coaching de carreira, Costa (2011) cita a melhoria da qualidade de vida, o foco da energia (sem desperdício de tempo), foco, melhoria da autoestima, diminuição da possibilidade de doenças psicossomáticas.

Sampaio (2011) apresenta uma ordem importante para a realização do coaching de carreira baseado no método ICEC. O ICEC, neste caso, é especialmente voltado para o *coaching* de carreira para adolescentes, porém várias dessas técnicas podem ser utilizadas no *coaching* como um todo.

O primeiro passo consiste na apresentação, que é quando se desenvolve o relacionamento entre *coach* e *coachee* e também quando o coach conquista a confiança do *coachee*. A conquista, neste primeiro passo, deve ser cuidadosamente tratada.

A segunda fase consiste no trabalho de autoconhecimento do *coachee*. O coach deve estar muito atento aos talentos do *coachee*, analisando seus trabalhos de sucesso e aquilo que ele gosta de fazer.

O seguinte passo é chamado de pesquisa. É quando o coach trabalha com seu cliente a distinção da realidade com a imaginação, partindo a campo para que o cliente conheça o que deseja fazer.

Depois, deve-se fazer o planejamento, um plano de ação. A flexibilidade é um ponto importante neste momento. Logo após vem a avaliação, que é quando se mede os resultados alcançados até então. É também importante para identificar falhas no processo.

Todos esses passos são desenvolvidos para ensinar o *coachee* a caminhar por conta própria. A última fase consiste no desenvolvimento dessa autonomia.

5.1 Caso Lloyds TSB

Marcia Bench, 2003) apresenta o caso da organização que decidiu implantar o coaching de carreira nos anos 90, quando o mundo dos negócios passava por grandes mudanças. O processo começou com a criação de um centro de gestão de carreira e, através de um *Call Center*, todos os colaboradores tinham acesso para pedir informações e, se necessário, serem encaminhados para um coach.

O *Call Center* possuía um banco de dados com a maioria das informações de carreira em que os funcionários requisitam.

Quando encaminhado para o *coach*, este era responsável por fazer reuniões de diagnóstico e direcionar o colaborador no caminho da carreira que escolher.

O *coaching* de carreira foi utilizado como uma ferramenta proativa. A organização tomou os devidos cuidados para não se acomodar a ponto de utilizar técnicas como o *coaching* apenas em momentos de crise.

Os colaboradores escolhidos para fazerem parte do grupo de pessoas responsáveis pelo *coaching* foram escolhidas do próprio "*training staff*" da organização. Elas receberam um trino de alta qualidade segundo os padrões escolhidos pela empresa.

Os resultados obtidos pela implantação do coaching de carreira foram mensurados através da observação das atitudes dos colaboradores e do nível de *turnover*.

“Coaching de carreira da oferece às pessoas as ferramentas para controlar e terem posse da carreira desejada além de ajudá-las a pensar fora do óbvio.” (Bench,2003,p.71)

6 Coaching com PNL

O coaching com PNL se baseia na utilização das técnicas de neurolinguística, ou PNL, atreladas aos objetivos do coaching. Para entender como funciona, é necessário distinguir os dois separadamente. Segundo Lages e O'Connor (2004) a PNL busca modelar as pessoas que realizaram aquilo que é desejado. As técnicas de PNL buscam características diferenciadas nas pessoas que são consideradas bem-sucedidas, ou seja, busca reconhecer aquilo que ela tem que outros não possuem e que a fizeram chegar onde está.

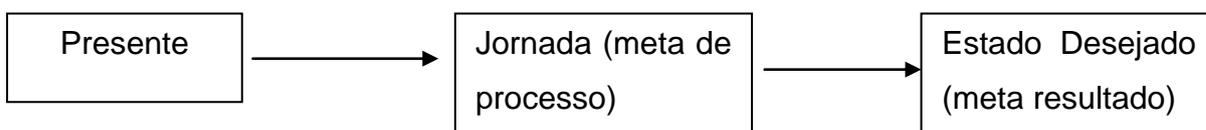
Burton (2012), para explicar o significado do *coaching* com PNL, caracteriza os dois primeiramente como duas técnicas distintas. Para a autora, a vantagem de se contratar um *coaching* com PNL ao invés de um profissional de PNL, é que no processo de coaching o cliente tem um crescimento contínuo, já que o *coaching* “trabalha com uma regulação sutil a fim de encorajar a maneira diferente de pensar, ser e fazer.” (Burton, 2012, p. 10), enquanto que a PNL geralmente é procurada para resolver assuntos específicos em uma sessão apenas.

Segundo Burton (2012), a PNL surgiu para tratar de três variáveis: os processos de pensamento, a estrutura da linguagem e os padrões e sequências de ações. Oliveira (2012) utiliza as mesmas definições.

Para Lages e O'Connor (2004, p.22) “O *coaching*, com a PNL, desenvolve habilidades.” Segundo o autor o *coaching* com PNL trabalha com a ideia de que todas as pessoas possuem condições e recursos para atingir as próprias metas.

Para se ter um processo eficiente de *coaching*, é necessário estabelecer metas. Para Lages e O'Connor (2004), as pessoas tem comportamentos

premeditados na direção de suas metas. É importante defini-las para se saber que comportamentos possuir.



Fonte: Adaptado de Lages e O'Connor (2004)

As metas devem ser positivas e específicas, com tempo de duração (Lages e O'Connor, 2004). Outra ferramenta importante são os recursos. Segundo Lages e O'Connor (2004), estes recursos não são apenas materiais, mas também quais pessoas poderão ajudar; os modelos (pessoas que tem o que já possuem o sucesso desejado), habilidades necessárias.

Entre outras coisas, o *coaching* com PNL trabalha com o *coachee* seu próprio plano de ação. Lages e O'Connor (2004, p. 38) dizem que essa é a parte em que se coloca "perna" nos sonhos.

No processo do *coaching*, Lages e O'Connor (2004), assim como muitos autores, afirmam a importância da primeira reunião para construir confiança e para definir como será o relacionamento entre *coach* e *coachee*.

Existem alguns detalhes que fazem toda a diferença neste tipo de *coaching*. Lages e O'Connor (2004) relatam o como as pessoas possuem comportamentos físicos parecidos quando se identificam em uma conversa. A observação destes comportamentos como postura, olhar e o que a pessoa fala são de extrema utilidade para o processo.

Públicos diferentes tem sido foco do *coaching* com PNL. As técnicas têm ajudado em grandes superações de obstáculos nas realizações de sonhos. Assim como o coaching de carreira, o coaching com PNL também tem alcançado o público adolescente. Oliveira (2012) mostra a o como este processo aplicado em adolescentes e jovens é eficiente, pois este público se desenvolve rápido. Além da importância merecida por ser uma juventude diferente de anos atrás. Para este trabalho o principal ponto é o autoconhecimento. (Oliveira, 2012). Segundo a autora, o adolescente necessita ser bem guiado para não haver erros e frustrações no futuro. Isso porque eles precisam aprender a tomar as próprias decisões. Eles

necessitam de alguém que os ensinem a buscar o que querem, pois eles ainda não sabem.

Para se trabalhar com adolescentes é necessário conquistá-los, chamar a atenção deles através de coisas que interessam. Oliveira (2012) utiliza uma técnica que tem relações com um jogo de xadrez, chamado *big game teen*, além da utilização de *facebook* e outros meios muito utilizados por eles. Para cada peça do jogo de xadrez, existe um significado e um objetivo.

O plano de ação é um passo importante para a realização dos objetivos do coachee adolescente. Para que isso ocorra, Oliveira (2012) indica seis fases a se realizar: a primeira em que se decide o lugar a alcançar, a segunda em que se trabalha o momento presente, o como fazer em que se trabalha a construção ou movimento, o fazer é a implementação do plano, a fase dos ajustes necessários e a certeza que é a obtenção dos resultados. Todas as fases são observadas e realizadas através de perguntas específicas.

O *coaching* com PNL usa, com os adolescentes, todos os sentidos necessários para conseguir caminhar da maneira correta. É importante, no processo, visualizar o que quer, identificar o que se escuta, o que se sente. (Oliveira, 2012).

7 Metodologia

Segundo Vergara (2000) a metodologia de pesquisa é separada quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins o atual trabalho desenvolve uma pesquisa descritiva, pois expõe um levantamento dos principais tipos de *coaching* mostrando suas características.

Quanto aos meios é uma pesquisa bibliográfica, pois pesquisa os principais autores do *coaching* da atualidade de cada tipo apresentado, além de alguns artigos científicos e revistas especializadas.

8 Análise de dados

No decorrer do tempo, o coaching começou a sofrer várias bifurcações. Através das pesquisas bibliográficas, nota-se que muitas técnicas são as mesmas em vários processos em tipos de coaching diferentes.

8.1 Importância da confiança para criar relacionamentos

Todos os autores que apresentam suas técnicas de coaching são unânimes quanto a importância de conquistar a confiança do coachee. O'Neil (2000) afirma que “o relacionamento de coaching se apoia na confiança (...)” Essa conquista começa, principalmente no primeiro encontro.

Cada estilo de coaching apresenta práticas diferentes para este passo.

8.1.1 Coaching Executivo

Krausz (2007) mostra que a confiança é frágil e deve ser sempre renovada. Mesmo que a confiança seja conquistada facilmente no primeiro momento, ela deve ser devidamente cuidada. Em uma organização, para que essa confiança se mantenha, é necessário que o *coach* crie relacionamentos com o *coachee* e com as pessoas envolvidas diretas ou indiretamente no processo, como chefes e subordinados. O Manual do Coaching Executivo (2008) afirma que este tipo de coaching envolve o executivo, o *coach* e o contexto organizacional em que se encontram. Paiva (at al,2012) apresenta a utilização da triangulação, ou seja, buscar outras fontes e pessoas que podem dar informações necessárias sobre o cliente.

Peterson (1996 apud Catalão e Penin, 2011) ainda afirma que o sucesso do coaching é definido pela primeira fase. É exatamente na primeira reunião que o *coach* tem a maior chance de conquistar o *coachee*. O *coach*, neste tipo específico deve estar atento a importância de explicar ao cliente as etapas do processo e o quanto o coaching trará benefícios não apenas a organização, mas também para o *coachee* individualmente.

Principalmente porque o coaching executivo é aplicado em empresas, a confiança é importante para que não haja sabotagem no processo. Se o executivo

não confiar que o processo trará benefícios, ele não fará grandes esforços e o trabalho de coaching será inútil.

8.1.2 *Coaching* com PNL

Como a própria técnica de PNL está diretamente envolvida com os sentidos, existem técnicas mais práticas em relação à conquista da confiança neste tipo de coaching. A atenção à postura do cliente, às palavras que ele diz, à linguagem corporal são passos essenciais para este tipo.

Lages e O'Connor (2004) dizem que o PNL surgiu de um estudo feito nos anos 60. Foi observado que pessoas amistosas entre elas possuíam posturas semelhantes quando conversavam. Confiança é uma questão de autoconhecimento (Lages e O'Connor 2004). O coach deve ser honesto em cumprir o que diz. A base da confiança é estabelecida na primeira sessão.

As técnicas de PNL podem ser utilizadas em todos os tipos de coaching. A espelhagem, técnica que espelha a postura, a voz e outros sentidos do cliente, pode ser utilizada para fazer com que o *coachee* se sinta mais a vontade principalmente nas primeiras sessões. Em alguns casos, a confiança que demoraria meses para ser conquistada pode ser conquistada em até um dia com as técnicas de PNL.

8.1.3 *Coaching* de carreira

A maneira como os autores tratam da confiança no coaching de carreira é bem semelhante ao que é apresentado no coaching executivo. O método ICEC, apresentado por Sampaio (2011) também tem forte ênfase na primeira fase do processo, que ele chama de apresentação.

Uma pessoa geralmente procura um *coach* de carreira porque precisa fazer uma escolha que irá influenciar toda sua vida. Por isso é importante mostrar interesse pela sua vida particular, fazendo anotações, por exemplo. A demonstração de interesse é um ponto chave na conquista da confiança neste tipo de *coaching*.

8.1.4 *Coaching* ontológico

No *coaching* ontológico, a confiança no relacionamento coach coachee é sempre amplamente tratada.

O modelo MOAR, o mais apresentado neste tipo de *coaching*, mostra a importância das ações do observador para conquistar aquilo que ele deseja. Baseado nisso, nota-se que as ações podem ser responsáveis pela confiança que deve ser conquistada.

8.2 *Feedback*

Todos os tipos de *coaching* trabalham com *feedback*, pois esta ferramenta é responsável por dar mais exatidão aos resultados alcançados, além de mostrar os erros a serem corrigidos. Ela consiste em observar o andamento do processo analisando os resultados atingidos para ter dados mais claros na identificação dos erros e acertos.

Para Block, Mendes e Visconte (2012), o *feedback* é apresentado após a execução do plano de ação, no caso do *coaching* executivo. É através do *feedback* que o coachee pode crescer mais. Diferente do *coaching* ontológico, o *feedback* neste tipo de *coaching* tem um momento específico ao final do processo. Se, por exemplo, o objetivo do cliente é atingir alguma característica de liderança e ao final do processo ele não consegue, o *feedback* tem como base ajudar a descobrir o porquê e onde está o erro. Como o trabalho de *coaching* em organizações é delicado, o *feedback* deve ser cuidadosamente comunicado. Catalão e Penin (2011) afirmam a importância de saber comunicar o *feedback*, para não haver desavenças. Essas desavenças podem começar a gerar sabotagem no processo.

No *coaching* ontológico, Reis (2010) ilustra o *feedback* dentro do modelo do ciclo da decisão. O *feedback* não é apresentado apenas ao final do processo, mas é uma ferramenta necessária durante todo o trabalho. Ele é essencial para a qualidade dos resultados.

	Ontológico	PNL	Carreira	Executivo
Confiança	Baseado no Observador e nas ações	Baseado nos sentidos (postura, comportamento, linguagem do <i>coachee</i>)	Método ICEC	Conquista do líder; Atenção à equipe; Triangulação.
<i>Feedback</i>	Durante o ciclo da decisão, para se saber o que está acontecendo e como os resultados estão sendo vistos.	Utilização da Roda da Vida periodicamente.	Na última fase para medir resultados.	Na última fase do processo. Serve para medir os resultados; o quanto das expectativas foram atingidas.

Figura 3. Análise da confiança e *feedback*

8.3 Princípios e técnicas

Muitos princípios e técnicas são comuns e tidos como essenciais em todos os tipos de coaching. Em alguns casos esses princípios e técnicas são apresentados especificamente, ou seja, as técnicas são adaptadas para cada especialidade. O coaching com PNL, por exemplo, tem foco nos sentidos para a construção do relacionamento coach *coachee*. Existem bibliografias específicas para fundamentos básicos na atuação do *coaching*.

8.3.1 Diagnóstico

Várias técnicas são apresentadas para se analisar a situação atual do *coachee* ou empresa. A principal delas é a análise SWOT. Matos, Matos e Almeida (2007) apresentam a análise SWOT como técnica de gerenciamento empresarial. Para os autores ela é essencial para que se definam os objetivos organizacionais.

Dentro do contexto organizacional, a análise SWOT identifica fatores externos (ameaças e oportunidades) e fatores internos (pontos fortes e fracos). No entanto, essa ferramenta pode ser facilmente utilizada no desenvolvimento e na elaboração de objetivos pessoais. Forças são os talentos, fraquezas são as atividades que ele tem mais dificuldade, ameaças são faltas de recursos ou fatores externos limitantes e oportunidades são recursos que ele já possui para realizar o que deseja.

No *Coaching* Ontológico a análise SWOT é apresentada como de muita importância para Reis (2010). Reis (2010, p. 32) afirma que “(...) o diagnóstico deve nos preparar para a intervenção, dando-nos pleno conhecimento das circunstâncias em que o problema está envolto.”

No coaching com PNL, segundo Lages e O'Connor (2004), é mais importante começar o processo de coaching pelas metas e sonhos, fazendo já um plano de ação, ao invés de analisar mais profundamente o presente.

Para o *coaching* Executivo deve-se identificar não apenas a situação do *Coachee*, mas também a situação da organização. Neste tipo de *coaching* a análise organizacional também é de grande importância, já que o coach deverá unir os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais das pessoas que receberão o coaching.

8.3.2 Relacionamento

No processo de coaching a construção do relacionamento tem extrema importância já que o *coachee* precisa estar a vontade para falar inclusive de assuntos pessoais. Se o relacionamento não for construído com cuidado, o processo tem grandes chances de fracassar.

Dentro do coaching executivo, Krausz (2007) apresenta ferramentas importantes que podem ser utilizadas em todas as situações de coaching. A autora fala da importância de fazer com que o coachee se sinta respeitado.

Braga (2007 apud Encheverria, 2005) afirma que o essencial do relacionamento está na escuta. Essa é a base da comunicação, pois é a fala e o escutar dá sentido a comunicação. “Para escutar necessitamos de abertura: sem a aceitação do outro como diferente, legítimo e autônomo, o escutar não pode ocorrer.” (Braga,2007,p. 90).

8.3.3 Roda da vida

No processo de *coaching*, independente o objetivo que se pretenda atingir, ou do tipo de coaching aplicado, é importante observar que todas as áreas da vida do coachee possuem fatores que podem influenciar seus resultados e objetivos. Para isso, a roda da vida é muito utilizada em para dar início ao processo no *coaching* ontológico e no *coaching* de carreira.

É uma ferramenta utilizada por Reis e Lages e O’Connor. A forma como ela é apresentada é basicamente a mesma. A vida do coachee é dividida em áreas e o próprio coachee define sua satisfação através de porcentagem.

No coaching com PNL, Lages e O’Connor (2004) dividem oito áreas a serem trabalhadas: meio ambiente físico, saúde, carreira, relacionamentos, romance, autodesenvolvimento, finanças e diversão/recreação .

No coaching executivo, Reis (2010) não apresenta as áreas específicas. Pode-se subentender que quem define as áreas, com a ajuda do coach, é o próprio

coachee.

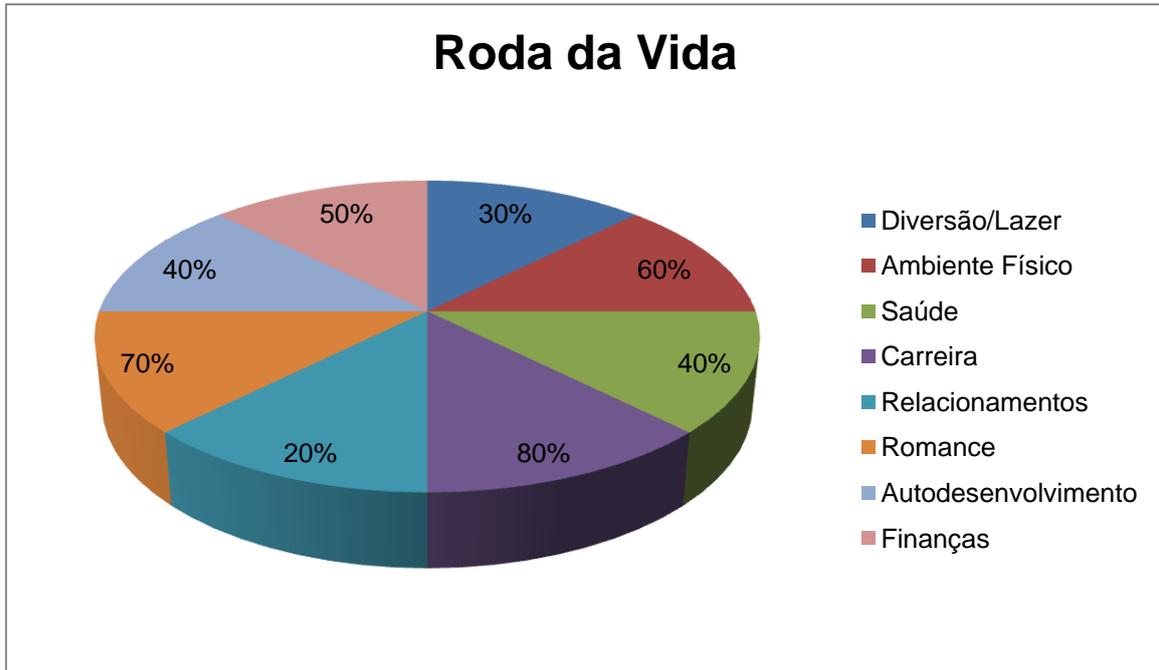


Figura 5. Roda da vida; adaptado de Lages e O'Connor (2004).

Através da Roda da Vida o Coach é capaz de trabalhar em pelas expectativas do cliente, traçando seus objetivos e metas.

8.4 Principais diferenças

Observou-se no trabalho que as principais diferenças encontradas nos tipos de coaching são principalmente por causa do público que irá procurar e do objetivo que se pretende atingir. Apesar do último ponto, em vários casos vários tipos de coaching podem ser utilizados para o mesmo objetivo. Por exemplo, o coaching ontológico possui abordagens suficientes para desenvolver a liderança, e não apenas o coaching executivo.

O coaching Executivo faz jus às mudanças constantes apresentadas no presente trabalho. As técnicas de *coaching* executivos tem a capacidade de preparar os gerentes para constantes mudanças. A grande vantagem deste tipo de coaching é que além de trazer resultados desejados à organização ele trabalha a qualidade de vida dos executivos e, conseqüentemente, de toda a equipe envolvida. Se o *coach* souber trabalhar as técnicas e for bem aceito pela organização, até a cultura organizacional pode acabar sendo transformada.

A principal diferença do coaching com PNL é a eficiência com que as técnicas de PNL são utilizadas. Com o tempo as técnicas ajudam o *coachee* a mudar sua maneira de pensar, de visualizar e de sentir as situações. Estas técnicas podem ser aplicadas a todos os tipos de coaching. Se todo *coach* estudar maneiras básicas de desenvolver o *coachee* com PNL ele pode alavancar seus resultados. Uma técnica utilizada no coaching com PNL que pode servir como base para outros modelos é a maneira de fazer perguntas. Segundo Barros (2010), as perguntas aplicadas nesta técnica são baseadas na filosofia Socrática. O filósofo Sócrates utilizava perguntas para fazer as pessoas pensarem sobre a realidade de suas questões.

No *coaching* de carreira é muito importante estar atento a quem o *coachee* é e aos seus talentos. A base do coaching de carreira está em atrelar as técnicas de coaching à gestão de carreiras. Para que se tenha uma boa observação do *coachee*, é necessário fazer um histórico das tarefas e projetos que ele realizou e obteve sucesso e, através deste levantamento, analisar seus talentos e o que ele gosta.

A principal característica do coaching ontológico está no modelo do observador. O *coach*, neste tipo de coaching, deve estar atento àquilo que o *coachee* escolheu ser e fazer ao longo de sua história. A história do cliente é de extrema importância, pois de acordo com o coaching ontológico a história pode justificar o motivo de muitas escolhas e ajudar o *coachee* a decidir melhor. Entende-se decidir melhor como fazer a escolha mais próxima da realidade que ele deseja alcançar.

9 Conclusão

O *coaching* tem sido de grande valia para os períodos de mudanças frequentes que o meio organizacional vive atualmente. Tem sido um meio eficiente para que pessoas e organizações alcancem resultados desejados. Porém para que seja mais eficiente, é importante analisar o tipo de *coaching* necessário em situações específicas.

Apesar desses diferentes tipos de coaching, conclui-se no trabalho que os tipos de coaching podem se completar em suas ferramentas e modelos de aplicação. É viável que se escolha, por exemplo, o *coaching* executivo se o foco

estiver na organização, mas isso não impede que o *coaching* ontológico seja uma opção eficiente.

Para que se tenha um trabalho de coaching realmente eficiente, é importante não estar limitado a apenas um tipo ou a uma técnica de *coaching*. Conforme a necessidade e o desenvolvimento do cliente é importante que o *coach* busque, em outros meios, formas de melhorar seus resultados como profissional.

As principais análises estão na diferença em que cada modelo se baseia. No *coaching* executivo o foco está em técnicas voltadas ao resultado da organização e ao trabalho com o executivo, que é a pessoa geralmente escolhida para a aplicação do coaching. O *coaching* de carreira se baseia no uso de técnicas específicas para a gestão de carreiras. O *coaching* ontológico se baseia no que a pessoa é e nas ações que ela deverá realizar para alcançar seus objetivos. O *coaching* com PNL as técnicas de PNL atreladas ao coaching através dos sentidos e as programações do cérebro para ajudar a pessoa a mudar sua maneira de pensar e conseguir realizar o desejado.

No Brasil as pesquisas de coaching são escassas, mas a área tem mostrado forte crescimento. O atual trabalho serve como base para a realização de futuros projetos de pesquisas, tanto bibliográficas quanto pesquisas de campo na área.

Referências

BRAGA, Sônia de Oliveira. **O coaching ontológico como instrumento de desenvolvimento de equipes de trabalho**. 2007. 227f. Trabalho de conclusão de curso (pós-graduação)- Curso de Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007.

BURTON, Kate. **Coaching com PNL para leigos**. Rio de Janeiro. Alta Books, 2012.

CATALÃO, João Alberto; PENIN, Ana Tereza. **Ferramentas de Coaching**. 4. Ed. Lisboa-Porto: Libel, 2011.

DISMORE, Paul Campbell; SOARES, Monique Cosendey. **Coaching prático: o caminho para o sucesso: modelo pragmático e logístico usando o método project based coaching**. 2. Ed. Rio de Janeiro: *qualitymark*, 1941.

LAGES, Andrea. **Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor em você e nos outros: como ser um coach máster**. Rio de Janeiro: *qualitymark*, 2004

MARCIA, Brench. **An insider's guide to career coaching: study guide for career coaches**. *High Flight press*, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATOS, José Gildomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; MATOS, Josimar Ribeiro de Almeida. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**, Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

OLIVEIRA, Rita; MERCESZ, Kássia. **Coaching teen: coaching com PNL: potencializando futuros pessoas do sucesso.** Rio de Janeiro: *qualitymark*, 2012.

PAIVA, Luiz Augusto *et al.* **Coaching: passo a passo.** Rio de Janeiro: *qualitymark*, 2012.

PARCIA, André (Cord.); SITA, Maurício (Cord.). **Coaching: grandes mestres ensinam como estabelecer e alcançar resultados extraordinários na sua vida pessoal e profissional.** São Pulo: Ser Mais, 2013.

PAULA, Maurício de. **A arte do coaching: por uma vivência de 10000 horas.** 1. Ed. São Paulo: *all print*, 2011.

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

ROBERTO, José marques; CARLI, Edson. **Coaching de carreira: construindo profissionais de sucesso.** São Paulo: Ser Mais, 2012.

SHEWARD, Steve; BRANCH, Rhena. **Motivational career counseling and coaching cognitive and behavioral approaches.** Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington D.C.: SAGE, 2012.

SAMPAIO, Maurício. **Coaching de Carreira.** São Paulo: rideel, 2011.

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

REIS, Homero. **Coaching Ontológico: A doutrina fundamental.** Thesaurus, 2011

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, sistema CFA/CRAS, 2012.