

O COACHING E O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NA APRENDIZAGEM GERENCIAL

Autores: Leonice Holanda Melo, Fátima Regina Ney Matos, Diego Queiroz Machado, Liana Holanda de Melo

Resumo

Nos últimos anos, o *coaching* passou da condição de atividade experimental e complementar para um processo de aprimoramento, desempenho e resultados dentro do ambiente organizacional. Neste contexto, essa pesquisa tem como objetivo geral avaliar a influência da aplicação do *coaching* no desenvolvimento das competências emocionais e habilidades gerenciais dos gestores em uma empresa de serviços. Para tanto, utilizou-se da metodologia de pesquisa-ação, desenvolvida com a aplicação do *coaching* junto aos cinco principais gestores da empresa, durante um período de treze meses. Os resultados das informações advindas da avaliação multidirecional das competências emocionais e habilidades gerenciais e dos depoimentos escritos indicaram visíveis avanços na melhoria dos padrões cognitivos, emocionais e comportamentais dos gestores após aplicação do programa. Outros resultados acerca da aprendizagem e benefícios do programa dos participantes em foco mostram como o processo contribuiu de forma eficaz para a melhoria no aprendizado e alcance de melhores resultados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; *Coaching*; Pesquisa-Ação.

Abstract

In recent years, coaching has passed from the experimental and complementary condition to an improvement process, performance and results within the organizational environment activity. In this context, this research has the overall objective to evaluate the influence of the application of coaching in the development of emotional competencies and management skills of managers in a service company. For this, were used the methodology of action research, developed with the application of coaching with the top five managers of the company for a period of thirteen months. The results of the information derived from multidirectional assessment of emotional skills and managerial skills and written reports indicated noticeable progress in improving the cognitive, emotional and behavioral patterns of managers after implementation of the program. Other findings about learning and program benefits participants in focus show how the process has contributed effectively to the improvement in learning and achieve better results.

Keywords: People Management; Coaching; Action Research.

Introdução

O contexto de mercado, altamente competitivo e instável, acaba tendo um forte impacto no papel e nas funções do gestor (RUAS; BECKER, 2007). Credita-se isso a uma suposta influência que exerça sobre o desempenho das equipes de trabalho e, conseqüentemente, sobre os resultados organizacionais. Em termos de aprendizagem no ambiente de trabalho, essas demandas causaram uma troca do ensinar as pessoas por uma ênfase no ensinar as pessoas a aprender (ANTONELLO, 2010). Tornaram-se, também, necessária a mobilização de conhecimentos, habilidades e outras aptidões, entre elas as competências emocionais.

As competências emocionais ganharam espaço e assumem a posição de diferencial nas organizações. Conforme Kofman (2002), o que se aprende na escola refere-se à capacidade limiar para a pessoa ingressar no processo competitivo organizacional. Para o autor, as competências mais relevantes para o desempenho brilhante são as emocionais. Assim, para prosperar no mercado de trabalho, cada vez mais turbulento, as organizações estão começando a perceber que o êxito requer mais que maestria técnica. Qualidades interiores como resistência, iniciativa, otimismo e adaptabilidade estão recebendo nova valorização (GOLEMAN, 2001).

O mundo organizacional globalizado e informacional dispõe de diversos métodos, técnicas e metodologias que colaboram no processo de aprendizagem organizacional e no desenvolvimento de competências gerenciais para atender essas novas demandas. De acordo com Bitencourt (2004), o treinamento tradicional já não responde mais às necessidades de formação de pessoas, às expectativas das empresas em termos de novas habilidades e atitudes mais alinhadas à realidade organizacional e às exigências do mercado competitivo. Entre as alternativas de intervenções profissionais existentes que contemplam as novas condições e exigências, existe o *coaching*.

Coaching é um processo de desenvolvimento de competências (CELESTINO, 2005). O processo de *coaching* se baseia nos princípios da aprendizagem de adultos. Encaixa-se especialmente no modelo de aprendizagem vivencial de Kolb (1984) e se fundamenta nas teorias de reflexão e ação, perpassando o conceito de autodesenvolvimento e aprendizagem organizacional. Uma das suposições básicas é a de que o autodesenvolvimento baseado no modelo reflexão-ação (WESTBROOK, 2010; KOLB, 1984) facilita o processo de aprendizagem organizacional. Entende-se que, quando o *coaching* é aplicado no

desenvolvimento ou no aprimoramento de competências, há a ampliação nos níveis de desempenho das lideranças e de toda a organização empresarial como “focos irradiadores de excelência, que tendem a se expandir pelo sistema organizacional como um todo” (KRAUSZ, 2007, p.28).

O mercado de *coaching*, em 2011, movimentou algo em torno de 5 bilhões de reais no mundo. Das maiores empresas americanas, 93% utilizaram o *coaching*. De acordo com o estudo *Executive Coaching in Latin America*, de 2010, realizado por iniciativa da Latin American Human Resource Partnership (LAHRP), que pesquisou 182 empresas em 16 países latino-americanos, sendo 39 no Brasil, 84,6% já utilizaram o *coaching*. No Brasil, 84% das grandes empresas aplicaram o *coaching* em 2011 (SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, 2013). Assim, o *coaching* passou da condição de atividade experimental e complementar para um processo de aprimoramento, desempenho e resultados dentro do ambiente organizacional (LAGES; O’CONNOR, 2010).

Neste contexto, essa pesquisa tem como objetivo geral avaliar a influência da aplicação do *coaching* no desenvolvimento das competências emocionais e habilidades gerenciais dos gestores em uma empresa de serviços. A opção por investigar a influência da aplicação do *coaching* nas competências emocionais e habilidades gerenciais dos gestores em uma empresa de serviços deve-se à emergência do tema e ao grande crescimento em torno dessa prática, o *coaching*, no mundo e no Brasil nos últimos anos, em nível gerencial. Assim, este estudo espera contribuir com o desenvolvimento deste tema para o mundo empresarial, de modo especial para os gestores e pesquisadores da área de gestão de pessoas e liderança.

Competências e Aprendizagem no Âmbito Organizacional

O processo de desenvolvimento de competências no indivíduo inicia-se na aprendizagem. Primeiro de forma individual e aos poucos compartilhada para a equipe. De acordo com Senge (1998), o aprendizado ocorre no cotidiano, ao longo do tempo, quando as pessoas estão envolvidas em questões desafiadoras. Fleury e Fleury (2001) consideram que as conjugações de situações de aprendizagem podem propiciar a transformação do conhecimento em competência. A aquisição de conhecimento e competências não obedece a uma lógica cumulativa e aditiva, mas envolve certa recomposição por meio da qual novos saberes são construídos integrando-se àqueles já detidos pela pessoa (GALVÃO; SILVA; SILVA, 2012).

Segundo Vasconcelos e Mascarenhas (2007), o tipo de aprendizagem que mais

influencia a pessoa é aquele que se adquire por meio de reflexões, experiências e ações. Por exemplo, ao criar o Modelo de Aprendizagem Vivencial, Kolb (1984) articula conceitos como experiência, percepção, cognição e comportamento, e enfatiza o caráter processual da aprendizagem. Assim, o indivíduo percebe uma realidade, analisa-a, formula uma hipótese, aplica-a e verifica o resultado da ação, ajustando então seus padrões de comportamento às impressões derivadas daquela nova experiência.

A aprendizagem organizacional se refere ao estudo dos processos de aprendizagem nas e das organizações. É o processo de mudança cognitiva – do pensamento individual e compartilhado - e de mudança comportamental (DUSYA; CROSSAN, 2005). Conforme Antonacopoulou (2000), a aprendizagem de gerentes se efetiva quando há a participação ativa do aprendiz a partir do reconhecimento da necessidade de desenvolver a si próprio e ao estarem dispostos a aprender. Kolb (1997) acrescenta que a capacidade de aprender em nível individual e organizacional é a base para a pessoa setornar adaptável as mudanças. O autodesenvolvimento e a aprendizagem autodirigidas são a base no processo de desenvolvimento de gerentes (ANTONELLO, 2010). O autodesenvolvimento enfatiza a escolha e a autodireção. Alinhado a princípios da área de desenvolvimento de pessoas, concentra-se inicialmente no desenvolvimento do indivíduo. Para que a aprendizagem na organização se efetive, torna-se necessário um intercâmbio entre o indivíduo e a situação real de trabalho (PAULSSON; SUNDIN, 2000). Os programas de desenvolvimento gerencial devem compatibilizar educação, desenvolvimento, práticas gerenciais por meio da reflexão e ação e assim serem disseminados na organização.

Vários trabalhos fortaleceram o aprimoramento da discussão sobre a temática. Entre eles, evidencia-se o de Argyris e Schön (1974), em que são desenvolvidas as concepções de ciclo simples, ciclo duplo e triplo de aprendizagem. A aprendizagem de ciclo simples é uma forma de aprendizagem instrumental, envolve a descoberta e correção de erro dentro de um conjunto de variáveis administrativas. Ocorre quando regras e valores que regulamentam o processo não podem ser alvo de questionamentos, devendo, apenas, ser cumpridos e fomentar a aprendizagem. Enfatiza-se que esse tipo de aprendizagem é ineficiente em uma situação de mudança organizacional, pois resolve superficialmente a questão e não questiona as causas do problema. Em contraste a essa aprendizagem tem-se o ciclo duplo, de caráter não rotinizado e baseado em processos cognitivos. Resulta nas mudanças mentais subjacentes; há um processo de questionamento sobre regras, valores e problemas, possibilitando ao gestor uma tomada de

atitudes mais direcionada à realidade.

Por fim, a aprendizagem do ciclo triplo envolve aprender a aprender e exige que o indivíduo reflita sobre a natureza do seu sistema de aprendizagem e seus efeitos. O indivíduo aprende a modificar a sua forma de aprender, por meio da extração de lições das próprias experiências; aprende a aprender- a aprendizagem torna-se objeto da própria aprendizagem e contribui para melhorar o funcionamento dos dois ciclos anteriores (ARGYRIS; SCHÖN, 1974).

Os estudos atuais, conforme Fleury e Fleury (2008), direcionados à aprendizagem organizacional, tendem a privilegiar as abordagens cognitivas, que envolvem mudanças comportamentais e as crenças e percepções do indivíduo. A criação de um novo conhecimento começa pelo indivíduo. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento provém do esforço individual para justificar a crença e o compromisso do indivíduo com o seu cargo e com a empresa. O indivíduo é ser ativo e responsável pelo seu próprio desenvolvimento. O processo de aprendizagem individual envolve a estrutura de aprendizagem do adulto, que se constitui, segundo Kolb (1984), um ciclo de aprendizagem.

Na abordagem de organizações que aprendem, Garvin (1993), assumindo uma visão cognitiva e comportamental, define organizações que aprendem (*learning organizations*) como aquelas capazes de adquirir, criar, produzir novos *insights*, transferir conhecimentos e modificar o comportamento de seus membros. Partindo de um conceito mais genérico e simplificado, Senge (1990) enfatiza que uma empresa que atua de forma ativa e produtiva e que sempre melhora sua capacidade está na situação de aprendizado.

Coaching: Evolução, Conceitos e Processo

O *coaching* é tão antigo quanto a própria humanidade. Sócrates, por meio de diálogos com seus discípulos, descritos com excelência por Platão, e baseado em que a verdade está dentro de nós, já praticava um dos métodos do *coaching*, no V século a.C.(KRAUSZ, 2007). As principais correntes sobre a origem do *coaching* baseiam-se na simbologia de uma carruagem, do francês antigo *coche*. A disseminação do termo teria ocorrido a partir da França, alcançado a Inglaterra e, a partir de então, se popularizado na Europa e pela América do Norte (DINGMAN, 2004). Atualmente, o *coach* é um profissional capacitado que oferece aos executivos a oportunidade de desenvolver suas potencialidades por meio de ferramentas adequadas. Assim, o processo de *coaching* torna-se uma prática de desenvolvimento humano

(SINCLAIR, 1994; UNDERHILL et al., 2010).

O termo *coaching* no sentido contemporâneo apresenta diversas versões. Grant e Cavanagh (2004) indicam o trabalho de Gorby (1937) como pioneiro na literatura sobre *coaching*, e na sua pesquisa sobre o assunto citam também o artigo de W. R. Mahler (1964), como o primeiro a utilizar o termo *coaching* relacionado à administração pessoal (KRAUSZ, 2007). Na literatura sobre o assunto, Gallwey (1996), professor de tênis e de linguística, é frequentemente citado como precursor dessa atividade na forma como é aplicada atualmente. Segundo Gallwey (1996), o papel do técnico (*coach*) era fazer perguntas de modo a contribuir com o jogador para a ampliação de sua consciência sobre como jogava e, assim, ajustava aquilo que fosse necessário (KRAUSZ, 2007). Portanto, o *coaching* proveniente do contexto esportivo teria como principal característica o fato de o *coach* (técnico) preparar seus atletas rumo a novos padrões de comportamentos, superações e disposição emocional a fim de conseguir a direção aos objetivos a serem alcançados (WOLK, 2008).

O desenvolvimento do *coaching* na organização poderia ser dividido em três fases distintas, de acordo com a pesquisa de Grant e Cavanagh (2004), apresentadas no Quadro 1, a seguir.

Fase	Período	Característica
Atividade interna	1930 a 1960	<i>Coaching</i> interno; atividade exercida pelo supervisor hierárquico; forma de treinamento.
Rigor acadêmico	1960 a 1990	Período em que documentos submetidos à apreciação de pares começam a ser publicados; pesquisas e discussões atendem maior rigor acadêmico.
Ciência e pesquisas científicas	A partir de 1990	Crescimento de teses, dissertações e artigos acadêmicos sobre atividade de <i>coach</i> externo nas organizações.

Quadro 1 – Fases do desenvolvimento do *coaching*

Fonte: Adaptado de Grant e Cavanagh (2004).

Observa-se que a evolução da atividade do *coaching* em termos acadêmicos é recente e está em construção – portanto, muitas respostas estão em desenvolvimento. O *coaching* tem crescido nos últimos anos, tanto no mundo como no Brasil, e se apresenta atualmente como uma ferramenta eficiente e eficaz nos processos de aprendizado, liderança e desenvolvimento humano e organizacional. A necessidade de inovação nas empresas, geração de ideias mais criativas para resolução de problemas, engajamento de equipes para melhor comunicação e maior rapidez no atingimento dos objetivos organizacionais são algumas razões da aplicação

do *coaching* no mundo organizacional (FLAHERTY, 2010).

No meio organizacional, o *coaching* tem o papel de desenvolver a capacidade de liderança; melhorar o trabalho em equipe; alinhar metas do profissional e da organização, de modo a elevar a produtividade e a qualidade de vida de quem se submete ao processo (FABOSSI, 2009). Entretanto, para haver *coaching*, precisa haver a necessidade de mudança por parte de alguém, conforme Clutterbuck (2008). Essa necessidade pode partir do próprio interessado ou do executivo, que poderá determiná-la onde se pretenderá suprir uma carência de elevação de desempenho em determinadas áreas. Neste sentido, o Quadro 2, que segue, apresenta algumas das definições e propostas para a prática de *coaching*.

Autores	Conceitos
Pryor (1994)	Um processo no qual o <i>coach</i> 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 <i>feedback</i> privado em que são expostas as vulnerabilidades pessoais ou de autoestima.
Sztucinski (2001)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de ajuda entre um executivo e um profissional (<i>coach</i>) externo. O propósito do relacionamento é facilitar o desejo do executivo (<i>coachee</i>) de atingir suas metas relacionadas com desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.
Carter (2001)	<i>Coaching</i> é um processo interativo destinado a ajudar os indivíduos a se desenvolverem rapidamente, usualmente relacionado à atividade profissional com foco no melhor do desempenho e comportamento. É um processo de aprendizado pessoal orientado por metas e elaborado para executivos. O <i>coach</i> oferece <i>feedback</i> e objetividade dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional.
Birch (2002)	<i>Coaching</i> é uma abordagem sistemática de melhoria do <i>coachee</i> por meio de questionamento e de orientação com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.
Digman (2004)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidades gerenciais em uma organização. O <i>coach</i> que faz uso de um processo definido que facilitaria a obtenção do executivo de um conjunto de objetivos mutuamente acordados para o incremento dos resultados pessoais e organizacionais.
Blanco (2006)	O <i>coaching</i> 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.
Mayard (2006)	A atividade do <i>coach</i> é de facilitador de processos, promovendo suporte e encorajamento. <i>Coaching</i> é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas.

Ting e Scisco (2006)	<i>Coaching</i> executivo ajuda a melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e ajudá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado. Muito do trabalho do <i>coach</i> envolve ajudar os gestores a adquirirem clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.
Cluterbuck (2007)	<i>Coaching</i> é uma atividade feita com alguém, e não para alguém. A responsabilidade de fazer que esse processo funcione é repartida entre <i>coach</i> e <i>coachee</i> . Ambos precisam demonstrar conduta de confiança e abertura, essenciais ao estabelecimento de vínculos entre eles.
Underhill, McAnally e Koriat (2010)	O <i>coaching</i> executivo é o desenvolvimento das habilidades do líder, que tenham posição formal ou não, nas mais diversas organizações –grandes ou pequenas empresas; com ou sem fins lucrativos; privada, governamental ou pública.

Quadro 2 – Conceitos de *coaching*

Fonte: Batista, 2013.

A partir dos vários conceitos abordados, percebe-se que o *coaching* é uma metodologia que valoriza a ação, foco e resultados, ênfase nos processos de aprendizagem e desenvolvimento e aprimoramento de competências. O modelo de base para o *coaching* denominado pelo mnemônico GROW (*Goal* - meta ou objetivo, *Reality* - realidade ou estado atual, *Options* - opções ou estratégias e *What* - plano de ação), criado originalmente por Graham Alexander na década de 1980 na Europa, é baseado nos princípios da metodologia do Jogo interior de Gallwey (1996) e é utilizado no campo empresarial (LAGES; O'CONNOR, 2010).

A sequência da sigla GROW pressupõe que é desejável passar pelos quatro estágios, o que geralmente acontece ao se tentar com o novo ou difícil assunto pela primeira vez. No entanto, o processo de *coaching* poderá ser utilizado numa questão que já tenha sido discutida ou esteja acontecendo. Assim, nesse caso o *coaching* pode começar e terminar em qualquer estágio. Segundo Whitmore (2010) o modelo GROW só é efetivo se desenvolvido num contexto de consciência, responsabilidade e da habilidade de produzir questionamentos ou perguntas eficazes.

O modelo de ciclo de aprendizado de Kolb (1984), um modelo básico de aprendizado experimental, alinha-se ao processo de *coaching* por meio do modelo GROW por envolver um ciclo de experiência concreta (estabelecimento de metas), observação e reflexão (exploração do estado atual ou da realidade), formação de conceitos abstratos (consiste na escolha das estratégias e opções a serem desafiadas) e testar as implicações dos conceitos em

novas situações, porém com mais conhecimento e experiência (são as ações a serem testadas pelo cliente), e o ciclo se inicia novamente. Sem ação, não há *feedback* nem experiência a ser testada por reflexão. O ciclo se interrompe sem completar sequer uma revolução (LAGES; O'CONNOR, 2010). Essa comparação é exposta no Quadro 3, a seguir.

Ciclo de aprendizado de Kolb	Processo de <i>coaching</i> – Modelo <i>GROW</i>	Ferramentas do <i>coaching</i>
1. Ciclo de experiência concreta.	1. Estabelecimento de metas/objetivos (<i>Goal</i>).	1. Questionário/entrevista.
2. Reflexão e observação.	2. Exploração do estado atual (<i>Reality</i>).	2. Avaliação multidirecional das competências emocionais e habilidades gerenciais (Avaliação 360°); Feedback 3X6.
3. Formação de conceitos abstratos.	3. Consiste na escolha das estratégias e opções a serem desafiados (<i>Options</i>).	3. Ferramentas do Líder - <i>coach</i> : responsabilidade pessoal, gerência e liderança, método socrático, empatia, <i>rappont</i> , crenças profissionais, <i>feedback</i> e valores. 4. Sessão Superação - <i>Feedback</i> 3X6 (pontos fortes x pontos fracos) - Análise SWOT; Tomada de consciência de <i>gaps</i> das competências emocionais e gerenciais – eliminar impedimentos e resgatar recursos. 5. Sessão de filmes e leitura; 6. Construção do plano de desenvolvimento individual (PDI).
4. Testar as implicações dos conceitos em novas situações.	4. Ações a serem testadas pelo cliente (<i>What</i>).	7. Plano de ação do PDI para testar em novas situações. Avaliação multidirecional das competências emocionais e habilidades gerenciais; 8. Questionário de aprendizagem e benefícios do processo de pós- <i>coaching</i> ; 9. Depoimentos escritos e vídeo.

Quadro3 – Ciclo de aprendizagem de Kolb e o processo de *coaching*.

Fonte: Adaptado de Lages e O'Connor (2010).

Assim, destaca-se que no processo de *coaching* são utilizadas diversas ferramentas específicas para cada etapa do ciclo, as quais envolvem avaliação multidirecional e plano de ação de desenvolvimento individual, sempre em um processo de reflexão e ação.

Metodologia da Pesquisa

Esta pesquisa enquadra-se na abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de pesquisa-ação, que segundo Moresi (2004), consiste numa pesquisa intervencionista que

representa a tentativa de diminuir a distância entre o desenvolvimento dos conhecimentos e a capacidade prática de enfrentar os problemas conhecidos. Seguindo essa perspectiva de entendimento sobre o fazer científico, a pesquisa-ação seguiu as seguintes fases, aplicadas no período de janeiro de 2013 a fevereiro de 2014:

- a) Primeira fase: Escolha da empresa por meio de visitação. Realização de reuniões para levantamento e discussões acerca do problema da organização e objetivo a ser alcançado por meio de entrevistas e questionários. Mapeamento das competências emocionais e gerenciais relacionadas ao bom êxito do líder no atendimento do objetivo. Esclarecimento para os gestores sobre a finalidade da pesquisa científica. Construção conjunta do quadro conceitual da realidade da empresa.
- b) Segunda fase: Preparação do diagnóstico atual dos gestores da empresa. Aplicação da análise multidirecional ou avaliação 360° nos gestores referentes aos aspectos emocionais, habilidades gerenciais de pares e superiores, assim como a avaliação dos gestores pelos subordinados. Utilização do *feedback* 3x6 qualitativo, que consiste em elencar os pontos fortes e os pontos fracos do executivo por meio dos pares e superiores.
- c) Terceira fase: Instrumento de intervenção – *coaching*. Aplicação de sete sessões, com encontros a cada 15 dias, descritas no Quadro 4, a seguir.

Encontros / Sessões	Ferramentas
Sessão 1	Autoanálise multidirecional competências emocionais e habilidades gerenciais (Avaliação 360°); <i>Feedback</i> 3X6.
Sessão 2	Responsabilidade pessoal. Filmes e leituras.
Sessão 3	Ferramentas do Líder-coach: Gerência e liderança, método socrático, empatia, <i>rapport</i> , crenças profissionais, <i>feedback</i> e valores. Filmes e leituras.
Sessão 4	Devolutiva ou <i>feedback</i> da avaliação multidirecional e <i>feedback</i> 3X6. Sessão superação - <i>feedback</i> 3X6 (pontos fortes x pontos fracos) - Análise SWOT; Tomada de consciência de gaps das competências emocionais e gerenciais – eliminar impedimentos e resgatar recursos. Filmes e leituras.
Sessão 5	Construção do plano de desenvolvimento individual.
Sessão 6	Socialização do plano de ação de desenvolvimento pessoal e profissional.
Sessão 7	Acompanhamento e checagem pelo <i>coach</i> das novas experiências. Avaliação multidirecional das competências emocionais e habilidades gerenciais (avaliação 360°) e de aprendizado e benefícios pós- <i>coaching</i> . Depoimentos escritos/vídeo.

Quadro 4 - Intervenção do *coaching*.

- d) Quarta fase: Coleta de dados da avaliação multidirecional e da avaliação de aprendizado pós-*coaching* e depoimentos, assim como a análise dos resultados. Verificação dos resultados do *coaching* executivo e extração dos ensinamentos úteis para continuar a experiência e aplicá-las em programas no futuro.

Quanto à empresa investigada, denominada de Empresa X, esta é composta por três unidades: Maison, Benfica e Via Sul, coordenadas por cinco líderes, dos quais dois proprietários da empresa (S1 e S2) e os demais gerentes de cada uma das unidades (G1, G2 e G3). A organização se caracteriza como empresa familiar. Sua escolha, dentre as várias organizações visitadas, ocorreu pelo ambiente receptivo à ideia de mudança e apoio dos proprietários. Conforme Thiollent (2009), a realização de uma pesquisa-ação é facilitada nas organizações que sejam mais democráticas e que tenham objetivo para mudança ou melhoria, esta última se referindo em aumentar os índices de desempenho, qualidade ou segurança.

A empresa possui ao todo 70 colaboradores. Contudo, não foi objeto desta pesquisa o desenvolvimento dos subordinados da empresa estudada, ainda que este se dê por consequência. O que se buscou observar foi a mudança no comportamento no que se refere às competências emocionais e habilidades gerenciais dos cinco gestores, depois da intervenção do *coaching*. A pesquisa-ação iniciou o processo com cinco gestores, no entanto, durante o seu período de realização, entre janeiro de 2013 e fevereiro de 2014, um deles pediu demissão da empresa, sendo dado seguimento à pesquisa junto aos demais.

Análise e Discussão dos Resultados

Nesta seção, são apresentados resultados da avaliação multidirecional das competências emocionais, habilidades gerenciais, aprendizagem e possíveis benefícios pós-*coaching*.

Avaliação multidirecional das competências emocionais

Antes e logo após o processo de *coaching*, foi aplicada uma avaliação 360° ou multidirecional. A função da avaliação 360°, pré e pós-processo, é de comprovar a efetividade do *coaching*. Os gestores receberam uma palestra de sensibilização sobre o objetivo e orientações necessárias sobre a avaliação. Para cada item avaliado, teriam que dar pontos de 1

(menor conceito) até 5 (maior conceito), sendo 1 o que não apresenta domínio da competência; 2, que demonstra pouco domínio da competência; 3, o item que demonstra nível médio de domínio da competência; o 4 sinaliza um nível satisfatório de domínio da competência; e o 5, que demonstra um nível de excelência de domínio da competência.

As competências emocionais constituíam elementos inibidores para os líderes no atingimento de objetivos profissionais e organizacionais, representadas pelas declarações seguintes.

Não tenho controle no falar. Não sei elogiar meus funcionários (S1).

Medo, insegurança, orgulho, pessimismo e impaciência (S2).

Medo de arriscar, agir por impulso, choro com facilidade (G3).

Quero aprender a lidar com as pessoas, falo demais da minha vida pessoal para a equipe (G1).

Os resultados da avaliação multidirecional das competências emocionais e habilidades gerenciais incluiu, no processo, a terceira etapa do ciclo de Kolb (1984), que se refere na formação de conceitos abstratos. As ferramentas mais importantes nesta etapa utilizadas pelo *coaching* contemplaram leituras, filmes, sessão de análise SWOT e construção de plano de desenvolvimento individual.

O processo da avaliação multidirecional se iniciou pela autoavaliação dos gerentes que consiste na oportunidade de autoconhecimento para o início de possíveis mudanças. Ao analisar os atores no processo de autoavaliação, antes e depois do *coaching*, observa-se que todos os líderes perceberam a própria mudança positiva nas competências pessoais e sociais depois do programa. Essa análise combina com a ideia de Geus (1998) que diz que a essência do ato de aprender é a capacidade de criar a mudança mediante a mudança em si mesmo. As competências pessoais mais desenvolvidas no grupo de gestores a partir da autoavaliação foram: autoconfiança e autocontrole emocional. Quanto às competências sociais se destacou a empatia, mostrada pelas declarações a seguir.

Estou tentando colocar em prática meu autocontrole... Passei a elogiar um pouco as pessoas (S1).

Conscientização dos meus atos... Tendo mais autoconsciência das minhas atitudes e aquilo que faço e digo (S2).

Diante do que estava, estou mais confiante (G2).

Ganhei mais autoconfiança, mais dedicação ao trabalho. Passei a dar mais confiança para equipe e a ter uma visão mais ampla no meu dia a dia (G3).

Percebe-se pelas declarações acima, um processo de expansão da consciência dos

gestores no processo da autoavaliação e combina com a ideia de Barbosa (2008) que afirma que o processo de aprendizagem de gerente envolve também a parte prática que consiste na individualidade e a singularidade de cada pessoa, por meio do autoconhecimento.

Além disso, a avaliação multidirecional das competências emocionais envolve o olhar dos gestores superiores sobre seus gestores. As competências vistas pelos superiores como expressivas de mudanças dos seus gerentes foram: autocontrole emocional (competência pessoal) e trabalho em equipe (competência social). Para a relação dos gerentes e proprietários, esse novo desempenho nas competências emocionais tem implicações no desempenho de suas relações interpessoais. Como citam Lopes, Salovey e Straus (2003), as competências emocionais são essenciais nas interações sociais.

Ademais, a avaliação multidirecional desenvolve a formação da imagem do outro em relação ao avaliado não se restringindo ao gestor superior como também a avaliação dos gestores do mesmo nível hierárquico. Essa análise dos gestores em relação a eles mesmos mostra que todos se perceberam com as competências emocionais melhores desenvolvidas pós-*coaching*. As competências emocionais que se destacaram pelo grupo como melhor avaliadas depois do *coaching* foram: otimismo (pessoais), empatia e trabalho em equipe (sociais).

Por fim, essa avaliação incluiu a percepção dos subordinados em relação aos seus superiores após o programa. Neste ponto, todos os gestores demonstraram mudanças positivas na percepção dos funcionários avaliadores, dando destaque à melhoria excelente do colaborador S2. A possível mudança é adquirida desde o primeiro *feedback* da avaliação multidirecional e durante o processo são utilizadas ferramentas emocional-cognitivas para otimizar possíveis mudanças. Essa análise combina com a ideia de Swieringa e Wierdsma (1995) que diz que o comportamento do colaborador é percebido pelos outros e proporciona um retorno que fornecerá informações para ele corrigir a autoimagem. Esse quadro também é satisfatório para a liderança, pois favorece a colaboração dos funcionários no trabalho em equipe. As competências percebidas pelos subordinados como mudanças nos seus superiores foram: autoconfiança, autocontrole emocional (pessoais) e empatia (social).

Avaliação multidirecional das habilidades gerenciais

As habilidades gerenciais desenvolvidas nos líderes da organização foram baseadas nos conceitos de Mintzberg (1974), que incluiu relacionamentos com colaboradores,

liderança, resolução de conflitos, processamento de informações, tomada de decisões, alocação de recursos, empreendedorismo e habilidade de introspecção. O programa buscou desenvolver as habilidades gerenciais como a mudança nas perspectivas de significados por meio de vivências desafiadoras e reflexões, revelando o caráter transformador da aprendizagem.

A avaliação iniciou com a autoavaliação que consistiu em uma autoanálise dos aspectos gerenciais mais relevantes na entrega profissional do gestor. Neste ponto, pode-se observar que, após sete meses de aplicação de procedimento de *coaching*, houve uma melhoria na autopercepção dos gestores tanto no que tange à autoavaliação quanto ao desenvolvimento das habilidades de liderança. A habilidade gerencial mais autopercebida como geradora de desenvolvimento foi a habilidade de introspecção, que se relaciona com a capacidade de reflexão.

Quanto à avaliação dos superiores dos seus líderes substitutos após um programa de mudança foi perceber o desenvolvimento no outro com base nas vivências que ele mesmo experimentou. De maneira geral as habilidades que mais se destacaram no grupo de gestores na percepção dos avaliadores foram a habilidade de liderança e a tomada de decisões em condições de ambiguidade. Nesse caso específico, são gestores-proprietários analisando gerentes que são funcionários responsáveis pelo gerenciamento da empresa similarmente a eles. Representam equipe de catalisadores de mudança. Esse raciocínio coaduna com Ruas (2001), que enfatiza a importância do papel gerencial, sobretudo na condução de processo de mudança.

No contexto da avaliação 360° a avaliação dos pares contribuiu para confirmar a efetividade do programa por contemplar os próprios colegas de trabalho na construção do processo de desenvolvimento dos executivos. Embora sejam pares, estes se encontram interligados e uns sofrem influência dos demais. Barbosa (2008) complementa ao dizer que o ato de gerenciar pessoas ou uma organização não ocorre de forma isolada. Esse ato social sofre a influência de uma série de agentes, tais como subordinados, pares, clientes, fornecedores, entre outros, que atuam em diferentes perspectivas. As habilidades que os avaliadores consideraram que mais se desenvolveram em seus avaliados foram relacionamento com os colaboradores e tomada de decisão em condições de ambiguidade.

Finalmente, os funcionários da empresa investigada avaliaram os aspectos referentes às habilidades gerenciais de todo corpo de liderança após o programa e cooperaram para o

feedback dos executivos. De maneira geral, os subordinados perceberam melhoria nas seguintes habilidades gerenciais do grupo de líderes: habilidade de liderança (que envolve orientação, treinamento, motivação e uso da autoridade) e tomada de decisões. Essa avaliação indica um processo de melhoria nas habilidades que formam um líder por meio da aprendizagem.

Avaliação de aprendizagem pós-coaching

A função da avaliação de aprendizados pós-coaching, é de confirmar os aprendizados baseados nos principais modelos de aprendizagem citados por Fleury e Fleury (2008), modelo comportamental e modelo cognitivista. O primeiro considera o comportamento, por meios de mudanças comportamentais observáveis, e o segundo enfatiza crenças e percepções do indivíduo, que influenciam seu processo de apreensão da realidade. Para cada item avaliado, os gestores teriam que dar pontos de 0 (menor conceito) até 5 (maior conceito), sendo 0 o que não apresenta nenhum aprendizado; 1 apresenta pouco aprendizado; 2 apresenta bom nível de aprendizado; 3 evidencia um nível muito bom de aprendizado; 4 demonstra um ótimo nível de aprendizado; 5 sinaliza um excelente nível de aprendizado.

Os itens a serem analisados pelos *coachees* foram: parar para refletir sobre minha responsabilidade como pessoa ou gestor; identificar e desafiar crenças pessoais e profissionais limitantes e a autocrítica; utilizar técnicas do líder-coach na equipe; analisar e solucionar problemas de forma eficaz; desenvolver novas habilidades e novos comportamentos; as técnicas do *coaching* ajudaram a obter resultados esperados e o processo *coaching* foi útil e relevante para o objetivo da organização e alinhados aos meus como gestor(a). Todos os gestores apresentaram, no mínimo, nota 3 (muito bom) e, no máximo, nota 5 (excelente) em todos os itens, com exceção do S1, que considerou dois itens com nota mínima 1. O gestor S1, durante o processo do *coaching* foi o único a protelar tarefas de casa.

Quanto aos demais gestores, o resultado demonstra que houve um significativo aproveitamento ao longo do processo do *coaching*, que envolveu metas desafiadoras, reflexão, estratégias e formulação de conceitos e ação, combinando com a ideia de Senge (1998), que diz que o aprendizado ocorre no decorrer do tempo, quando as pessoas estão envolvidas em questões desafiadoras. Os depoimentos no final do processo de *coaching* sinalizam modificações estruturais na condução da aprendizagem para o objetivo proposto. As declarações sinalizam essa afirmação.

Hoje me relaciono bem com meus colaboradores e acredito em mudanças. No fim do processo de *coaching* abri uma nova loja, com mais otimismo e confiante nessa nova etapa de sucesso (S2).

Hoje sou uma líder que utilizo as ferramentas do *coaching* (perguntas poderosas e *feedback*) com meus colaboradores, promovo encontros mensais de café da manhã caprichado, dinâmicas e reconhecimento dos melhores profissionais do mês com direito ao Oscar e fotos. Não espero mais pelos patrões para agir, eu tenho iniciativa, controle emocional e autorresponsabilidade (G3).

O *coaching* proporcionou uma mudança como pessoa e profissional. Melhorou meu relacionamento com a equipe de profissionais, a comunicação com as pessoas, estou mais resiliente. Tem horas que me surpreendo comigo mesma, de como enfrento as adversidades de forma madura. Adquiri mais consciência da autorresponsabilidade. Hoje eu que escrevo minha própria história (G1).

Antes do *coaching*, todos os problemas eram maiores que eram na realidade. Depois a minha maneira de ver o mundo mudou. Estou controlada emocionalmente. Minha melhoria na autoconfiança faz com que eu resolva os problemas mais fáceis. Estou dando atenção à minha saúde. Estou mais segura no meu trabalho(G2).

Antes do *coaching*, eu queria me aposentar. Pensava que já tinha construído tudo que queria. Depois percebi que posso mais. Vou abrir mais duas lojas. Estou utilizando melhor meu tempo, caminhando, voltei a estudar inglês e supervisionando mais as lojas. Como líder, estou utilizando o *feedback* e perguntas poderosas com os funcionários (S1).

Essa última fase do ciclo vivencial de Kolb (1984), que consiste em testar as implicações dos novos paradigmas em novas situações, instrumentalizado no *coaching* pelo plano de ação de desenvolvimento individual, remete à aprendizagem do ciclo triplo. A aprendizagem de circuito triplo envolve o paradigma aprender a aprender e exige que o indivíduo aprenda a modificar a sua forma de aprender por meio da extração de lições das próprias experiências (ARGYRIS; SCHÖN, 1974). Assim, a aprendizagem gerencial numa perspectiva do ciclo quadrifásico de Kolb (1984) se desenvolveu numa perspectiva de espiral por meio da meta-aprendizagem.

Avaliação dos possíveis benefícios após o processo de *coaching*

Quanto aos benefícios gerados do processo *coaching* na vida profissional dos gestores da empresa X, os itens a serem avaliados pelos *coachees* foram: melhoria no desempenho; melhoria na motivação pessoal; melhoria nos relacionamentos; mais tempo para o gerente;

melhor flexibilidade e maior adaptabilidade às mudanças. Para cada item avaliado, os gestores teriam que dar pontos de 0 (menor conceito) até 5 (maior conceito), segundo mesmo critério da avaliação dos aprendizados.

O resultado observado demonstra que, envolvendo todos os atores, no item melhoria no desempenho, a nota mínima foi 3 (muito bom) e a máxima 5 (excelente). Esse quadro representa boa melhoria no desempenho dos atores. No item melhoria na motivação pessoal, a nota mínima foi 3 (muito bom) e a máxima 5 (excelente), o que reflete melhoria considerável. Quanto à categoria melhoria nos relacionamentos, 40% deram a nota 3 (muito bom); 40% deram nota 4 (ótimo) e 20% nota 5 (excelente). No que tange à categoria mais tempo para o gerente, dos 5 gestores, 3 deram nota 3 (muito bom), um nota 4 (ótimo) e um nota 1 (pouco). Quanto ao item melhor flexibilidade, 40% deram nota 2 (bom), 40% nota 3 (muito bom) e 20% nota 5 (excelente). Por fim, referindo-se ao item maior adaptabilidade às mudanças, 60% aplicaram nota 4 (ótimo), 20% nota 3 (muito bom) e 20% nota 5 (ótimo). O quadro geral de resultados demonstra que o processo do *coaching* obteve benefícios múltiplos nos atores receptores do programa.

Considerações Finais

A presente pesquisa procurou avaliar, como objetivo principal, a influência da aplicação do *coaching* no desenvolvimento das competências emocionais e habilidades gerenciais dos gestores em uma empresa de serviços. Inicialmente, constatou-se maior influência positiva nas competências autoconfiança, autocontrole emocional (pessoais) e trabalho em equipe e empatia (sociais), através da análise multidirecional antes e depois do *coaching*. Verificou-se, nos depoimentos escritos pelos gestores, tanto no decorrer das sessões como no final da aplicação do *coaching*, evidências pontuais em relação a melhorias, no que tange às competências emocionais, com ênfase nas pessoais, como maior autoconfiança, otimismo, iniciativa, autocontrole emocional, adaptabilidade; em relação às competências sociais, a competência adquirida citada foi a empatia.

Além disso, percebeu-se, na análise da avaliação multidirecional das habilidades gerenciais antes e depois do processo do *coaching* que ocorreu, na maioria dos avaliadores, uma melhoria nas avaliações dos seus avaliados, com ênfase de progresso nas habilidades de liderança e na habilidade de tomar decisões em condições de ambiguidade. Nos depoimentos escritos no decorrer da aplicação do *coaching*, incluindo o depoimento final, constatou-se a

influência do programa na potencialização das habilidades gerenciais no que se refere, principalmente, à melhoria do relacionamento dos gestores e colaboradores, ao melhor uso da habilidade de liderança como a orientação e uso da autoridade e melhoria na comunicação (ouvir e dar *feedback*) com ressalva na melhoria na habilidade de empreender, visto que os proprietários abriram mais três lojas depois do processo.

No quadro geral, o processo do *coaching* obteve benefícios múltiplos nos atores receptores do programa. Com exceção de um gestor, que manteve uma nota que denota pouco benefício no item mais tempo para o gerente. Esse motivo poderá estar relacionado à decisão do gestor em abrir mais duas grandes lojas durante o programa. Assim, pode-se concluir que o processo de *coaching* influencia no desenvolvimento das competências dos gerentes por meio da participação ativa e responsável do cliente num ciclo de aprendizagem que envolve experiência, reflexão e ação. Os resultados das informações advindas da avaliação multidirecional das competências emocionais e habilidades gerenciais e dos depoimentos escritos indicam visíveis avanços na melhoria dos padrões cognitivos, emocionais e comportamentais dos gestores após aplicação do programa. Outros resultados acerca da aprendizagem e benefícios do programa dos participantes em foco mostram como o processo contribuiu de forma eficaz para a melhoria no aprendizado e alcance de melhores resultados.

Referências

ANTONACOPOULOU, E. P. Employee development through self-development in three retail banks. **Personnel Review**, v. 29, n. 4, p. 491-508, 2000.

ANTONELLO, C. O autodesenvolvimento e a perspectiva da aprendizagem organizacional. In: BITTENCOURT *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Theory and practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974.

BARBOSA, A. S. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 26-52, 2008.

BATISTA, K. **Coach**: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo (FLP), Pedro Leopoldo, 2013.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE**, v. 44, n. 1, 2004.

CELESTINO, S. O executivo e o coaching em marketing pessoal. **Revista Eletrônica Consultores de Consultores**. 2005. Disponível em: http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=518>. Acesso em: 15 jan. 2014.

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

DINGMAN, M. E. **The effects of executive coaching on job-related attitudes**. Tese de doutorado em Organizational Leadership - School of Leadership Studies, Regent University, 2004.

DUSYA, V.; CROSSAN, M. Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. In: EASTERBY-SMITH; LYLES, M. (eds). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Malden: Blackwell, 2005.

EXECUTIVE COACHING IN LATIN AMERICA. **Use of executive coaching**. 2011. Disponível em [http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/147-Research-Report---Executive-Coaching-in-Latin-America-\(M.-Hermans\).pdf](http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/147-Research-Report---Executive-Coaching-in-Latin-America-(M.-Hermans).pdf)>. Acesso em: 28 jan. 2014.

FABOSSI, M. **A essência do líder Coach**: conduzindo pessoas e organizações ao sucesso. São Paulo: Abba, 2009

FLAHERTY, J. **Coaching**: desenvolvimento, excelência pessoal e profissional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, M.; OLIVEIRA JR., M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GALLWEY, W. T. **O jogo interior do tênis**. São Paulo: Texto Novo, 1996.

GALVÃO, V. B. A; SILVA, A. B.; SILVA, W. R. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 1, p. 131-147, 2012.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 4, p. 78-91, 1993.

GEUS, A. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GRANT, A. M. ;CAVANAGH, M. Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, v. 2, n. 1, p. 8-21, 2004.

KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

_____. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

KOFMAN, F. **Metamanagement**: a nova consciência dos negócios. Willis Harman House, São Paulo, 2002.

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

LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Como funciona o coaching**: o guia essencial para a história e a prática do coaching eficaz. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

LOPES, P. N.; SALOVEY, P.; STRAUS, R. Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. **Personality and Individual Differences**, v. 35, p. 641-658, 2003.

MORESI, E. A. D. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PAULSSON, K.; SUNDIN, L. Learning at work – a combination of experience-based learning and theoretical education. **Behavior & Information Technology**, v. 19, n. 3, p. 181-188, 2000.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento – integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, R.; BECKER, G. Desenvolvendo competências em programas de formação gerencial: ficção e realidade. In: EnGPR, 2007, Natal. **Anais...** Natal: Anpad, 2007.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller, 1990.

_____. As cinco disciplinas. **HSM Management**, v. 2, n. 9, p. 82-88, 1998.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **Saiba qual é o cenário atual do mercado de coaching no Brasil e no Mundo.** 2013. Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching/como-anda-o-mercado-de-coaching/>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

SWIERINGA, J; WIERDSMAR, A. **La organización que aprende.** Delaware: Addison-Wesley, 1995.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2009.

UNDERHILL, B. *et al.* **Coaching executivo para resultados: guia definitivo para líderes organizacionais.** Osasco, SP: Novo Século, 2010.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS. A. **Organizações em aprendizagem.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

WESTBROOK. R. **John Dewey.** Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2010.

WHITMORE, J. **Coaching para performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

WOLK, L. **Coaching: a arte de soprar brasas.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2008.