

## COACHING E O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COACHING E CONSULTORIA

Diego Ventura Magalhaes, e-mail: diego\_ventura25@yahoo.com.br.

David da Costa Barrozo, e-mail: david\_barrozo@yahoo.com.br

Luiz Reis Ferreira Neto, e-mail: lrneto\_bel@hotmail.com

Marília Matos Monteiro Gonçalves Ferreira, e-mail: mariliazinha@hotmail.com

383

**Resumo:** A metodologia do coaching como ferramenta tem uma parcela muito importante para esses resultados, no qual eleva o conhecimento e traz a percepção de outras habilidades antes não percebidas. O objetivo do estudo é demonstrar os benefícios gerados com a implantação do processo de coaching para desenvolvimento organizacional dos clientes da Empresa Coaching e Consultoria. A metodologia adotada pela pesquisa caracteriza-se no que se refere à tipologia sendo de caráter descritivo e de enfoque qualitativo e com as características de estudo de caso. Para realizar a coleta de dados, aplicou-se técnica de entrevista, com aplicação de um guia de entrevista semi-estruturado. Através da pesquisa foi possível concluir que os processos de coaching bem adotado levando em consideração suas etapas, proporcionam diversos benefícios para as empresas-clientes das empresas de consultorias que ofertam esses serviços.

**Palavras-Chave:** Coaching, tipos de coaching e resultados organizacionais.

### 1. Introdução

A pesquisa traz como título o “Coaching e o desenvolvimento organizacional: um estudo de caso em uma Empresa Coaching e Consultoria”. Entende-se como Coaching poder oferecer um treinamento aos colaboradores da organização na qual esteja sendo implantado o processo de coaching, e por meio deste treinamento conseguir alcançar em suas atividades melhores resultados e com isso podendo até desenvolverem outras habilidades, em suas atividades diárias e com isso poder repassar aos clientes atendimentos diferenciados com um grau muito superior de conhecimento de suas atividades comerciais.

É em poder obter melhores resultados contínuo para a administração e elevar seus conhecimentos proporcionando performances muito melhores as já alcançadas para que isso possa ser possível o coachee deve estar disposto a aprender e descobrir suas próprias deficiências. Podendo assim transformá-las em qualidades para continuar cada vez mais evoluindo e muitas das vezes encontrando outras habilidades ainda não percebidas por ele.

O principal objetivo em poder fazer um trabalho de coaching e em proporcionar novas ideias novos caminhos de como se chegar a resultados mais eficientes em um curto tempo alcançando a eficácia o que toda boa administração almeja em sua empresa. Com um diferencial de novas propostas no mercado criando outra visão de como deve ser feito o trabalho correto.

Para o estabelecimento de um ambiente de trabalho com essas novas características, necessárias e desejadas pelas organizações, torna-se necessário investir nas pessoas, liberar seu potencial de crescimento, conduzi-las e incentivá-las. Nesse contexto, surge o coaching que se torna uma ferramenta importante para o desenvolvimento e aprendizado dos indivíduos e das equipes.

Neste contexto a problemática da pesquisa é constituída pela seguinte pergunta: quais os benefícios gerados com a implantação do processo de coaching para desenvolvimento organizacional?

Como objetivo geral, o estudo propõe-se: Demonstrar os benefícios gerados com a implantação do processo de coaching para desenvolvimento organizacional dos clientes em uma Empresa de Coaching e Consultoria.

E, como objetivos específicos: Descrever as etapas de Coaching realizadas pela Empresa de Coaching e Consultoria. Relatar os benefícios gerados com a implantação do processo de coaching para desenvolvimento organizacional dos clientes da Empresa Coaching e Consultoria

## **2. Marco Metodológico**

O tipo de estudo da pesquisa é descritivo, com estudo de caso, pois realiza a investigação sem manipulação dos dados no que se refere à importância do papel do coaching no processo de treinamento contínuo na empresa locus da pesquisa e seu reflexo no desenvolvimento organizacional.

Ao realizar a Pesquisa Descritiva, buscou-se observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos, sem que o pesquisador interfira neles. Para Sampieri; Collado; Lucio (2006, p. 109) pesquisa descritiva “consiste em descrever situações, acontecimentos e feitos, isto é, como se manifestam determinados fenômenos”. Como relatado acima, a

pesquisa acontecerá no Brasil, no estado do Pará, em Belém. Além disso, a pesquisa foi delimitada sendo realizada na empresa Coaching e Consultoria.

Trata-se de uma empresa de pequeno porte, com data de abertura 27/5/2012, apesar de ser de pequeno porte sua proprietária possui uma longa experiência na área com uma carteira de clientes.

385

Atuaram em grandes empresas, como Unibanco e Citroën, nas áreas de Gestão de Pessoas e Marketing. Atualmente é Coordenadora Adjunta do curso de Administração e docente. Atua também ministrando módulos de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas em diversas instituições. Além de docente atua como Máster Coach e Consultora.

Para compreender o problema proposto, foram selecionados alguns instrumentos de coleta de dados.

Sabemos que uma das vantagens da entrevista é a interação entre o pesquisador e o entrevistado, “o objetivo da entrevista é compreender as perspectivas e experiências dos entrevistados” (LAKATOS; MARCONI, 2011, p. 281). Para essa investigação foram usadas questões abertas e fechadas, logo a técnica de entrevista usada foi à Entrevista semiestruturada.

Vale destacar que para realizar a análise e interpretação dos dados, utilizou-se o nome fictício de “MARIA” para denominar a entrevistada, uma vez, que a mesma não autorizou o uso do nome da empresa e seu.

### **3. Análise dos Resultados**

A entrevistada do sexo feminino possui 58 anos, sua formação é de Personal coach. Formação e Certificação de Coaching - Iluminatta; Especialização de Nível dois para Coaches Formados – Iluminatta; Técnica de mudanças de crenças - Iluminatta; Excelência Emocional – Ápice Desenvolvimento Humano; Máster Practitione Em Pnl - Ápice Desenvolvimento Humano; Formação Em Coaching - Ápice Desenvolvimento Humano; E Formação Líder Coach - Ápice Desenvolvimento Humano.

#### **3.1 Descrever as Etapas de Coaching Realizadas pela Empresa Coaching e Consultoria**

##### **3.1.1 O Planejamento e Objetivo Estratégico**

É de fundamental importância para que o cliente possa saber até onde deseja chegar com o processo de coaching e perceber se seus objetivos foram alcançados. Conforme a entrevistada Maria (2016) ao ser questionado sobre o planejamento e objetivo estratégico é decidida pelo líder ou há uma confraternização de ideias dos demais parceiros? Ela respondeu: “nossa atual estrutura conta com uma equipe de cinco instrutores, capacitados em diferentes áreas, no qual disponibilizados diversos cursos para capacitação pessoal e empresarial. O planejamento e objetivos são decididos em conjunto para decisões macros e cada líder planeja individualmente as ações operacionais na área a qual é responsável”.

Com base de que os cinco instrutores capacitados em diferentes áreas fizeram uma análise em conjunto mais cada líder planeja individualmente suas ações operacionais, passando a seus clientes confiança de que ele está ali para ajudá-lo e contribuir para seu crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal.

### **3.1.2 Execução de Tarefas e Aplicabilidade de Competências**

Para uma boa aplicabilidade da ferramenta coaching, execução das tarefas é preciso entender o objetivo do cliente para que o mesmo possa responder suas próprias dúvidas, e passar a entendê-las. “Há o padrão a ser seguido para as tarefas, mas o modo de operacionalização é caracterizado pela competência individual de quem executa, cada profissional agrega a tarefa seu conjunto de habilidades, experiências e competências” (Maria, 2016).

Visualizando o contexto podemos comentar que existe um padrão a ser seguido para as tarefas mais, cada instrutor fica responsável por sua operacionalização por terem experiências e habilidades individuais em suas áreas de especialização e com vasto conhecimento para qualquer tomada de decisão em relação ao planejamento e aplicabilidade das tarefas.

### **3.1.3 Desenvolvimento organizacional e coaching.**

É cada vez maior a competitividade no mercado e também uma grande necessidade de profissionais mais capacitados e aptos para oferecerem melhores resultados à ferramenta coaching veio para somar e mostrar que resultados antes tidos como impossíveis hoje são realidade nas mãos de quem passa conhecimento de coach, onde o mesmo oferece resultados

ate na vida particular e familiar. Proporcionando as organizações ter um colaborador sempre preparado para qualquer tarefa, onde passa a ter habilidades antes não percebidas em com isso passa a ter um crescimento profissional e pessoal.

387

“Relação de interesse em autodesenvolvimento e busca crescimento pessoal e profissional acelerado, uma poderosa ferramenta de trabalho para profissionais do comportamento humano, podendo incorporá-la com sucesso tanto em atendimentos individuais ou trabalhos em grupo. O Coaching tem como principal objetivo desenvolver pessoas, levando-as rapidamente a resultados altamente positivos. Além do alcance de metas, proporciona individualmente, o aumento e estimula o autoconhecimento, desenvolve competências e potencializa o crescimento pessoal e profissional, dentre outras características necessárias ao desenvolvimento organizacional”. (Maria, 2016)

Em relação a esta análise pode se disser que o desenvolvimento organizacional através do coaching proporciona resultados além dos já imaginados por despertar inúmeras habilidades em quem está recebendo o treinamento passando a ter outra visão de como lidar com as adversidades

### **3.1.4 Pessoas desmotivadas no ambiente de trabalho x resultados satisfatórios desempenho filosofia do coaching.**

Muitos funcionários com o passar do tempo tem a desmotivar em suas atividades devidas diversas variáveis e falta de incentivo por parte de sua empresa que busca sempre visar melhores resultados e esquece que seu colaborador é peça primordial para o resultado positivo para o sucesso da organização, muita das vezes esse colaborador acaba se desmotivando em relação a suas atividades, mais as grandes organizações já estão mudando este cenário tendo em vista que a concorrência está se movimentando e percebeu que este funcionário é a chave para o resultado positivo e procura cada vez mais incentivá-lo e com a nova filosofia adotada de coaching estão alcançando resultados antes dificilmente alcançados na visão de muitos empresários.

“O Coaching investiga a estrutura do estado atual, e define com clareza o estado desejado. A partir daí traça metas e desenvolve caminhos para que estas sejam atingidas o mais rapidamente possível. Então, definem-se os cursos e treinamentos necessários para cada indivíduo ou grupo empresarial”. (Maria, 2016)

É bastante claro que a elaboração de um treinamento de coaching busca sempre obter um resultado satisfatório a quem esteja passando pelo processo e buscando de todas as formas traçarem um caminho que leve o coache a descobrir suas próprias respostas com a ajuda e a troca de informações a todo o momento com seu coach que com suas perguntas levará a esse caminho, e proporcionará uma nova visão motivadora para suas respostas.

### **3.1.5 Emocional idade, corporal idade e linguagem serão feitas pelo coach X cliente sem equilíbrio com esses fatores. O coaching vai ajudá-los.**

Buscando sempre a solução para os problemas antes tidos como impossíveis de serem solucionados sem que o coach seja confundido como supervisor dessas tarefas.

“Por meio do coach é possível promover mudanças significativas nos aspectos pessoais limitantes (emocionais e comportamentais – timidez, ansiedade, medos, fúria, mágoas, insegurança e etc.) e instrumentalizar o participante para que este consiga realizar o gerenciamento consciente de suas emoções e desenvolver o equilíbrio entre todos os aspectos da vida, melhorando seus relacionamentos e passando a lidar de forma construtiva com seus conflitos”. (Maria, 2016)

“Este é o estágio inicial do processo de coach, quando é uma análise da situação atual e do histórico do cliente para se detectar seus pontos fortes e suas fragilidades; detectar as habilidades, talentos e competências que devem ser desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas; trazer à tona seus valores pessoais e profissionais. Daí inicia-se as demais quatro etapas do processo” (Maria, 2016).

Dê acordo com as necessidades encontradas e a importância de melhoria todos os vês mais existe a procura por melhorias continua tanto por parte das organizações quanto pelos colaboradores que de qualquer forma são os que passam pelos treinamentos de melhoria e aperfeiçoamento buscando melhores resultados em suas atividades não só profissional quanto pessoal e sofre descobertas de várias habilidades não existentes por este executivo ou gestores que muitas das vezes passa por desgaste em suas atividades e começam a ter seus desempenhos abaixo do esperado é aí que surge o coach pra ajudar e mostrar que existe sim como manter uma performance constante e oferecer sempre melhores resultados em relação a suas atividades sendo acompanhado por um profissional capacitado que vai fazer as respostas corretas para que o cliente encontre as resposta para suas dificuldades.

### **3.1.6 Etapas de coaching desenvolvida aos clientes**

O processo de coaching acontece de forma bem específico, levando em consideração etapas bem definidas. Apesar de cada organização que realizam tal procedimento, elabore o seu levando em consideração algumas especificidades, elementos básicos apresentam-se em comum.

Ao questionar a entrevistada quais as etapas desenvolvidas por sua empresa de consultoria a seus clientes? Ela respondeu: “O coaching desenvolvido por nossa consultoria se desenvolve em cinco etapas: 1 – Levantamento da Situação Atual; 2 – Objetivos do coaching; 3 – Plano de Ação de um coaching; 4 – Intervenções Técnicas de um coaching; e 5 – Avaliação de um coaching.” (Maria, 2016).

Para a elaboração de um bom treinamento de coaching é necessário que as partes estejam em harmonia e que tanto o coach quanto coachee possam trocar idéias a todo o momento para que o coach possa absorver as necessidades de seu cliente e montar um questionário de perguntas de acordo com as dificuldades abordadas pelo coachee.

## **3.2 Relatar os benefícios gerados com a implantação do processo de coaching para desenvolvimento organizacional dos clientes da Empresa Coaching e Consultoria**

### **3.2.1 Coaching é possível mudar um nível de desempenho considerado inoperante para um desenvolvimento formidável**

Com o processo de coaching bem aplicado pelo coach e o coachee entendendo da necessidade de que quer mudar realmente e passar a entender suas próprias limitações deixando bem claro onde deseja chegar e perceber a importância da ferramenta para suas evoluções e alcance de melhores desempenhos em suas atividades tanto no potencial, desempenho profissional e a descoberta de novas habilidades e conseguindo aperfeiçoar suas atividades.

“Sim, pois Coaching Profissional tem como a evidenciar o melhor das competências e melhorar o desempenho profissional a partir do reconhecimento e do aproveitamento integral de suas potencialidades e capacidades, possibilitando que o coachee produza resultados de alta performance, otimizando seu tempo e equilibrando com harmonia suas atividades profissionais e pessoais”. (Maria, 2016)

É que através de um planejamento bem elaborado pelo coach visando fazer com que as necessidades do cliente possam ser solucionadas, e buscando sempre o melhor resultado elevando assim suas habilidades e solucionando as dificuldades alcançando o resultado esperado.

### **3.2.2 Coaching minimizando o medo culpa frustração e insegurança de seus coach**

Através de exercícios monitorados pelo profissional de coaching com atática de treinamentos direcionados as suas necessidades e buscando sempre a eficiência e excelência emocional e estímulos em cada etapa do processo o coachee passa a ter uma visão clara de como lidar com suas adversidades cotidiana elevando seu equilíbrio emocional, sabedoria, inteligência, aprendendo e desenvolvendo habilidades que possam acabar com suas dúvidas, inseguranças e frustrações.

“O profissional de coaching vai por meio de exercícios e prática, relacionados ao treinamento Excelência Emocionais, estimula o coachee a ser capaz de lidar com suas complexas questões de forma construtiva, equilibrada e consciente, aprendendo a tratar as situações adversas do cotidiano com sabedoria, equilíbrio e inteligência emocional, gerando resultados positivos para si mesmo e para o seu entorno nas diversas áreas da vida, pessoal e emocional, aprendendo a lidar e minimizar os efeitos do medo culpa frustração e insegurança” (Maria, 2016).

Através de um treinamento bem elaborado o profissional de coaching pode despertar no coachee emoções antes não percebidas e fazer com que suas dificuldades emocionais em relação à sabedoria, equilíbrio, inteligência emocional e outras possam ser solucionadas levando a resultados construtivos.

### **3.2.3 coach, etapa, gaps, feedback do cliente.**

O coaching é planejado de acordo com o que o cliente almeja alcançar e até onde ele deseja chegar com o treinamento que busca sempre a eficiência elevando assim o grau de habilidades de quem está recebendo o processo, todas as etapas são de fundamental importância para que o coach possa elaborar o treinamento e suas perguntas de forma que elas levem a solução das dúvidas e dificuldades antes tidas pela pessoa, ao final do processo o coach entende que o treinamento houve resultados esperados o feedback serve para ter um



entendimento de que forma está sendo o aproveitamento do treinamento pelas duas partes e que a troca de ideias entre coach e coache é de fundamental importância, levando a seu cliente uma nova visão de como agir e solucionar suas tarefas e dificuldades de seu cotidiano.

“Dentre as cinco etapas de coach, o feedback aparece no último estágio denominada “Avaliação de um coaching”, no qual acontece uma avaliação do desenvolvimento do processo, com ênfase no feedback a fim de traçar planos para o futuro”. (Maria, 2016)

Através destas afirmações entende que os dois, tanto coach e coache, têm que estar a todo o momento em sincronismo através de uma confiança mútua para que o resultado seja alcançado de forma eficiente no final do processo.

### **3.2.4 Momento da superação significativa nos níveis de desempenho notada.**

O processo de coaching tem seu começo, meio e fim onde proporciona o cliente perceber que suas dúvidas foram tiradas e que a partir daquele momento poderá ter uma nova visão, onde ele passa a perceber um melhor desempenho contínuo em suas tarefas, de como agir e criar mecanismos que possam proporcionar novos mecanismos para tornar seus objetivos alcançados e a partir disso começar a perceber outras habilidades que os levará a resultados satisfatórios em sua vida profissional e pessoal.

“Coaching proporciona uma rapidez dos resultados, já gerando as mudanças de desempenho imediatas, contudo cabe ressaltar que é processo com início, meio e fim, e que, no entanto, não se restringe a levar o cliente a atingir objetivos específicos; e sim proporcionar mecanismos que permitem novas descobertas sobre si, através do autodesenvolvimento e crescimento contínuo, tornando o cliente auto-suficiente e com maior controle de sua vida pessoal e profissional” (Maria, 2016).

Levando em conta as variáveis que o coache tem em sua vida profissional, e pessoal o coach tem a tarefa de poder criar perguntas para confrontar o coache e a partir desse momento pela troca de conversação o coache passa a entender que suas dificuldades podem ser resolvidas e superadas quando ele passa a perceber que seus resultados começam a ser alcançados com proporções contínuas, com equilíbrio e confiança conseguindo resultados eficientes.

### **3.2.5 profissional de coaching seu cliente obtendo benefícios.**

Através de conversação a princípio entre coach e coache para que possa ser montado um processo de treinamento que possa resultar em resultados positivos é necessário que o coache possa ser o mais claro possível mediante suas dúvidas e respostas que o coache irá fazer em relação a sua vida profissional ou particular se for o caso, e através de toda essa absolvição de informações o coach elabora o questionário que irá a todo o momento numa troca de perguntas continua visando sempre o entendimento e o resultado desejado que seja o alcance da eficiência do processo.

“O processo de coaching é claramente definido entre o coach e o cliente a partir de metas e objetivos previamente estabelecidos, por meio de um processo com início, meio e fim, em que o coach dá suporte ao cliente para que este possa atingir suas metas, auxiliando-o a desenvolver suas competências, a explorar melhor seus talentos e a superar seus pontos fracos, por meio de uma relação de confiança entre o coach (profissional) e o coachee (cliente), logo é possível assessorar o cliente na construção do caminho para a sua plena realização pessoal e/ou profissional”. (Maria, 2016)

O profissional de coach tem que ter um total entendimento das dificuldades de seu cliente e a partir disso montar um processo que possa oferecer ao coache resultados esperados em um curto prazo.

### **Considerações Finais**

O Coaching pode proporcionar aos colaboradores da organização na qual esteja sendo implantado o processo de coaching, alcançando em suas atividades melhores resultados em suas atribuições, com isso podendo até desenvolverem outras habilidades, em suas atividades diárias onde são cada vez mais exigidos melhores resultados, e com isso poder repassar aos clientes atendimentos diferenciados com um grau muito superior de conhecimento de suas atividades comerciais.

É em poder obter melhores resultados contínuo para a administração e elevar seus conhecimentos proporcionando performances muito melhores do que as já alcançadas para que isso possa ser possível o coachee deve estar disposto a aprender e descobrir suas próprias deficiências. Podendo assim transformá-las em qualidades para continuar cada vez mais evoluindo e muita das vezes encontrando outras habilidades ainda não percebidas por ele.

O principal objetivo em poder fazer um trabalho de coaching e em proporcionar novas idéias novos caminhos de como se chegar a resultados mais eficientes em um curto tempo tendo começo, meio e fim, alcançando a eficácia o que toda boa administração almeja em sua empresa. Com um diferencial de novas propostas no mercado criando outra visão de como se deve ser feito o trabalho correto.

Por fim, havendo detalhado o alcance para cada objetivo específico, apresenta-se a discussão final e a conclusão do objetivo geral: Demonstrar os benefícios gerados com a implantação do processo de coaching para desenvolvimento organizacional dos clientes da Empresa Coaching e Consultoria; com a implantação do processo de coaching onde pudesse ter outra ótica de como agir mediante situações de adversidade dentro de uma organização percebemos que as variáveis que antes eram de grande impacto agora são vistas como situação de fácil solução e que de certa forma serviram para percebermos que as dificuldades podem ser resolvidas e com isso surge os benefícios gerados com bons desempenhos dos funcionários que passaram a ter melhores performance em suas atividades e que agora contribuem ainda mais para o crescimento e produtividade da empresa em questão.

É apresentada abaixo a discussão final, levando em consideração a problemática de investigação: quais os benefícios gerados com a implantação do processo de coaching para desenvolvimento organizacional? Através da pesquisa foi possível detectar que os benefícios de um processo de coachig para um desenvolvimento organizacional vêm através do crescimento que a organização venha a ter com profissionais mais preparados podendo entender com maior importância seu valor para aquele processo contínuo que levará este a melhores resultados e crescimento profissional em suas funções, e procurando buscar sempre a eficiência em suas atividades e descobrindo que o impossível já não mais existe e melhoria continua em suas atividades estarem a todo o momento.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Anne. **Coaching**: um parceiro para o seu sucesso. 9. Ed. São Paulo: Ed. Gente, 1999

ARAÚJO, Luís César G. De; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: 3. Ed. Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 7ª ed. Rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

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

FERREIRA, Margarida Rodrigues; MONTEIRO, Rosa Lúcia Moreira. **Coaching Para Desenvolvimento de Equipes Aplicada no TCU**. Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e pelo Instituto Serzedello Corrêa do TCU. Brasília-DF, 2007. Disponível em: <[http://cac-phn.unioeste.br/eventos/coaching/arqs/Coaching\\_Aplicao\\_ao\\_TCU.pdf](http://cac-phn.unioeste.br/eventos/coaching/arqs/Coaching_Aplicao_ao_TCU.pdf)>. Acessado em: 10 de outubro de 2015.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 3.ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

Governo do Pará. **História e desenvolvimento de Belém**. Disponível em: <[http://www.belem.pa.gov.br/belemtur/site/?page\\_id=459](http://www.belem.pa.gov.br/belemtur/site/?page_id=459)> Acessado em: 20 de outubro de 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. Ed. ver. E ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MOURA, Dayane Salomé Gomes de. **Coaching como ferramenta gerencial**. 2007. 32f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Faculdades de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília-DF. 2007.

PORCHÉ, Germaine & NIEDERER, Jed; tradução de Roberto Goldman. **Coaching**: o apoio que faz as pessoas brilharem – orientação e treinamento em qualquer situação. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

REIS, H. A revoada cárdica: reflexões sobre as organizações cárdicas. 2008. Disponível em: <[http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/novos/A\\_Revoada\\_Caordica.pdf](http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/novos/A_Revoada_Caordica.pdf)>. Acessado em: 10 de novembro de 2015.

REIS, H. **Coaching avançado**: a teoria fundamental do coaching. 2008. Disponível em: <<http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/novos/TeoriaFundamentadoCoaching.pdf>>. Acessado em: 10 de novembro de 2015.

SAMPIERI, Hernández, COLLADO, Carlos Fernandez, LUCIO, Pilar Batista. **Metodología de la investigación**. Cuarta Edición. Mac Graw Hill, México, 2006.

SAMPIERI, Hernández, COLLADO, Carlos Fernández, LUCIO, Pilar Batista. **Metodología de la investigación**. Cuarta Edición. Mac Graw Hill, México, 2014.

TEIXEIRA, E. **As três Metodologias**: acadêmica, da ciência e da pesquisa. 7ª Edição. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.