



**ALISSON PONTES RIBEIRO**

**CARLOS EDUARDO YAMAGUCHI**

**JEAN PIERRE RIBEIRO**

**MAYARA RAYLENE HULEK DA SILVA**

**PAULA CRISTINA BORBA**

## **COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**CURITIBA – PR**

**2019**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS,**

elaborado por Alisson Pontes Ribeiro e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 25 de setembro de 2019.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS,**

elaborado por Carlos Eduardo Yamaguchi e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 25 de setembro de 2019.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS,**

elaborado por Jean Pierre Ribeiro e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 25 de setembro de 2019.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS,**

elaborado por Mayara Raylene Hulek da Silva e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 25 de setembro de 2019.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS,**

elaborado por Paula Cristina Borba e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 25 de setembro de 2019.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Alisson Pontes Ribeiro, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**, é autêntico e original.

Curitiba, 25 de setembro de 2019.

---

**ALISSON PONTES RIBEIRO**

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Carlos Eduardo Yamaguchi, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**, é autêntico e original.

Curitiba, 25 de setembro de 2019.

---

**CARLOS EDUARDO YAMAGUCHI**

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Jean Pierre Ribeiro, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**, é autêntico e original.

Curitiba, 25 de setembro de 2019.

---

**JEAN PIERRE RIBEIRO**

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Mayara Raylene Hulek da Silva, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**, é autêntico e original.

Curitiba, 25 de setembro de 2019.

---

**MAYARA RAYLENE HULEK DA**

**SILVA**

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Paula Cristina Borba, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**, é autêntico e original.

Curitiba, 25 de setembro de 2019.

---

**PAULA CRISTINA BORBA**

## **Resumo**

Nas condições atuais de crises financeiras e crescimento acelerado na competitividade das organizações o produto deixou de ser considerado um diferencial, pois a qualidade é tida como pilar básico da oferta de um produto ou serviço, com isso a valorização do capital humano tem crescido cada vez mais e os consumidores tem buscado diferentes características nas organizações. Neste modelo econômico otimizar o tempo dos colaboradores e torna-los motivados e interessados no crescimento e no bem-estar da empresa resulta em ganhos para ambas as partes. Este trabalho buscou fazer um levantamento sobre as pesquisas relevantes sobre a utilização da ferramenta de coaching dentro das organizações para direcionar o planejamento e as atividades de gestores e seus liderados. Neste levantamento foram considerados dois aspectos o teórico compreendendo a definição e características do coaching a partir de referências de autores que estudam o tema e a prática levantando dados de uma pesquisa sobre as conclusões de gestores que já utilizam esta ferramenta no dia a dia da empresa.

**Palavras Chave:** Clima organizacional. Comunicação. Liderança. Coaching.

## **Abstract**

In the current conditions of financial crises and accelerated growth in the competitiveness of organizations, the product is no longer considered a differential, as quality is considered as the basic pillar of the offer of a product or service. With this, the valorization of human capital has grown more and more, and consumers have sought different characteristics in organizations. In this economic model, optimizing employees' time and making them motivated and interested in the company's growth and well-being results in gains for both parties. This paper sought to survey relevant research on the use of the coaching tool within organizations to direct the planning and activities of managers and their employees. In this survey were considered two aspects: the theoretical understanding of the definition and characteristics of coaching from references of authors who study the subject and practice, and data from a survey on the conclusions of managers who already use this tool in the daily life of the company.

**Key Words:** Organizational climate. Communication. Leadership. Coaching.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - DIFERENÇAS ENTRE CHEFE E LÍDER.....	22
QUADRO 02 - AS QUATRO DISCIPLINAS CENTRAIS DO COACHING.....	27
QUADRO 03 - BENEFÍCIOS E DESVANTAGENS DE COACHES INTERNOS E EXTERNOS.....	28
QUADRO 04 - BENEFÍCIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS.....	28

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 01 – TRABALHOS ESCOLHIDOS PARA A PESQUISA.....	27
---	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	1
1.1 Delimitação do Tema	1
1.2 PROBLEMA	1
1.3 OBJETIVOS	1
1.3.1 Objetivo Geral	1
1.3.2 objetivos Específicos	1
1.4 JUSTIFICATIVA	2
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b>	3
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	3
2.1.1 Pesquisa de Clima Organizacional	3
2.1.2 A Construção de um bom clima organizacional	4
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	5
2.2.1 Tipos de Comunicação Organizacional	5
2.3 COACHING	6
2.4 LIDERANÇA	7
2.4.1 Líder Coach	8
2.4.2 O Papel da liderança no processo de mudança organizacional	10
<b>3 METODOLOGIA</b>	11
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	12
4.1 PESQUISA 1: O PROCESSO DE COACHING EXECUTIVO E SEUS BENEFÍCIOS PARA ORGANIZAÇÕES	12
4.2 PESQUISA 2: COACHING: FERRAMENTA POTENCIALIZADORA NA GESTÃO DE PESSOAS	13
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	14
<b>4. CONCLUSÕES</b>	15
<b>5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS</b>	16
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	17

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Delimitação do Tema

Com a crescente evolução as organizações e o aumento da concorrência o capital intelectual das organizações tem se tornado o principal diferencial competitivo. E tende a agregar aumento na produtividade à imagem da empresa, por valorizar seus colaboradores e prezar pela qualidade de vida no trabalho.

As ferramentas que até pouco tempo eram consideradas eficazes para a Gestão de pessoas manter os colaboradores motivados, tais como: benefícios, comissões por meta e ambiente de trabalho harmonioso tornaram se essenciais e já não se caracterizam como diferenciais de mercado. (TRIERWEILLER *et al.*, 2010)

Neste contexto surge a necessidade de buscar novas maneiras de alavancar os resultados da empresa e atrair profissionais dedicados e comprometidos com o sucesso e até mesmo transformar os profissionais que a empresa possui.

Como novidade nesta área surge a utilização da ferramenta de Coaching para auxiliar os gestores na orientação de sua equipe, visando o desenvolvimento com foco em alta performance e resultados positivos para a organização e para a carreira do colaborador. (ROBBINS, 2017)

### 1.2 PROBLEMA

De acordo com estudo recentes, qual é a contribuição da ferramenta de Coaching no processo de gestão e liderança dentro das organizações?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre a influência do Coaching na Gestão de Pessoas por líderes na organização e seus benefícios.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Conceituar Clima organizacional, Liderança e Coach;

- Investigar, em estudo publicados, as características resultantes da implantação da ferramenta de Coaching e dentro da organização;
- Relacionar as ferramentas de Coaching com melhorias no clima organizacional;
- E compreender, a partir deste levantamento bibliográfico, a influência do Líder no Clima organizacional e sua contribuição para o crescimento financeiro da organização

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A mudança do clima organizacional a partir do uso de novas ferramentas de Gestão de Pessoas, pode trazer muitos benefícios tanto para o empregado quanto para o empregador, tais ferramentas quando bem aplicadas aumentam a produtividade e mantém os colaboradores mais motivados.

O comportamento organizacional é totalmente e altamente direcionado a cultura organizacional, ou seja, a maneira como o funcionário se vê dentro da organização influencia diretamente em seu comportamento e no nível de sua produtividade. Portanto, pode-se dizer que funcionários motivados resultam em melhores resultados financeiros. (TRIERWEILLER *et al.*, 2010).

A manutenção do Clima Organizacional deve se transformar em cultura dentro das organizações, no início é corriqueiro surgirem dificuldades, mas é um processo que vale a pena, pois os resultados podem ser muito vantajosos a médio e longo prazo, e uma vez implantadas as pessoas irão se adaptar e por si só manter a harmonia no ambiente de trabalho.

Utilizar o Coaching como ferramenta de gestão e liderança dentro das organizações facilita a mudança de clima organizacional e resulta em melhores resultados tanto para os colaboradores quanto para a organização.

É eminente que as organizações visam lucro e tem por objetivo o constante crescimento financeiro da organização, por isso a mudança de cultura organizacional deve iniciar por dirigentes e gestores. Ambos precisam compreender que a melhoria do clima organizacional e a inclusão da preocupação com o bem-estar e o crescimento do colaborador, resultará, conseqüentemente, em crescimento da organização e melhores resultados.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está ligado diretamente ao índice de motivação dos funcionários, visto que são as atitudes do grupo que fazem com que o funcionário aumente suas perspectivas dentro da empresa. Sua valorização e o bom relacionamento com colegas e com os líderes deixa o ambiente de trabalho mais harmônico. (TRIERWEILLER *et al.*, 2010).

O clima organizacional influencia o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa. Esse comprometimento depende dos sentimentos do funcionário que podem ser negativos ou positivos, dependendo das atitudes da empresa, do ambiente de trabalho e em especial do reconhecimento de bons resultados. (CHIAVENATO, 2002)

Segundo Robbins (2004, p. 06):

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações! Com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional. É um bocado de palavras, por isso vamos examiná-las por partes.

Wagner III & Hollenbeck (2003), para as organizações o comportamento organizacional caracteriza-se em um padrão gerencial de tarefas relacionadas que são essenciais ao seu funcionamento eficiente. Toda essa estrutura organizacional consiste em uma cadeia relativamente estável de interligações entre as pessoas e o trabalho que constituem a organização.

Robbins (2002), ressalta que o comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente. O clima organizacional é totalmente correlacionado a cultura organizacional da empresa. O que o funcionário é e o que representa para empresa, constrói a sua imagem.

#### 2.1.1 Pesquisa de Clima Organizacional

Uma ferramenta estratégica da Gestão de Pessoas é a Pesquisa de clima

organizacional. Esta pesquisa busca medir o clima organizacional, pode-se destacar o nível de satisfação como um dos principais requisitos a serem medidos. A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa a organização terá mais conhecimento para saber implementar de forma mais eficaz mudanças necessárias para melhorar o desenvolvimento profissional e programas de melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores. (FISHER; DUTRA; AMORIM, 2009)

Através desta ferramenta é possível identificar de forma mais assertiva as necessidades da organização e de seus colaboradores. Se caracteriza basicamente como um levantamento de dados sobre as opiniões e a realidade dos trabalhadores, frente às condições a que são expostos diariamente no ambiente de trabalho.

O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho. (BERGAMINI; CODA, 1997).

Estas pesquisas coletam dados de várias esferas da organização, se destacando como informações importantes pontos como comunicação e relacionamento tanto entre colegas quanto com os superiores.

### 2.1.2 A Construção de um bom clima organizacional

A partir do estudo dos processos de gestão de pessoas é possível compreender que existem muitas ferramentas para melhorar o clima organizacional. A empresa que conseguir aplicar os 6 processos de GP desde a contratação do colaborador poderá otimizar seus resultados.

A Pesquisa de Clima organizacional é uma excelente ferramenta para analisar se as atividades e os recursos utilizados estão corretos e servem também para identificar possíveis falha e ponto de melhoria.

As ferramentas de Gestão de pessoas não ervem apenas para analisar os colaboradores. Devem ser utilizadas pela empresa para desenvolver técnicas de gerenciamento e para analisar os resultados das atividades desenvolvidas.

Um Clima Organizacional agradável desprende de tempo para ser alcançado. Após a análise da organização e das pessoas é preciso que haja interesse de todos para se alcançar este estágio, pois além de ser construído por cada indivíduo da organização é algo que precisa ser praticado diariamente.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A Comunicação é essencial e fundamental nas relações humanas, bem como para as negociações, as informações, as tomadas de decisões, inseridas independentemente nos diversos segmentos. E quando se fala em comunicação dentro das organizações isso é ainda mais importante, pois reflete nos resultados.

Para Lima (2003 p. 32) “Comunicação é o processo de transferir e receber informações. Informações são dados organizados que possibilitam análise de situações e tomadas de decisões”. A comunicação dentro das organizações é crucial para o sucesso da mesma, influencia no desenvolvimento eficaz da empresa e dos colaboradores, profissional e pessoalmente.

### 2.2.1 Tipos de Comunicação Organizacional

A comunicação que o coração da empresa, de nada adianta boas ideias sem pessoas que compreendam como colocá-las em prática. Existem dois tipos básicos de comunicação dentro das empresas:

- **Comunicação Formal**

Este modelo de comunicação consiste na comunicação oficial da empresa, por meio de reuniões, circulares, normativos, entre outras ferramentas. As informações transmitidas referem-se, geralmente às informações sobre o trabalho, normas, procedimentos etc.

Para Kunsch (2003, p. 84) a comunicação formal “deriva da estrutura normativa da organização e através de diversos veículos estabelecidos pela organização como: os impressos, os visuais, os auditivos, entre outros”. Esta forma de comunicação rege as regras da empresa e deve disponibilizar as informações para todos os colaboradores envolvidos.

- **Comunicação Informal**

A comunicação informal está ligada a relação social entre as pessoas da organização. Ela é mais indireta e pode ocorrer de várias formas. O ponto crucial deste tipo de comunicação quando atrelada com as ferramentas de Gestão de Pessoas é trabalhar o Endomarketing dentro da organização.

Neste tipo de comunicação as ferramentas de Gestão de Pessoas têm grande influência, pois as conversas e discussões paralelas entre os colaboradores quando retratam a insatisfação destes dentro da empresa podem se transformar em um caos.

A comunicação informal é aquela expressão dos trabalhadores não controladas pela administração, ou seja, “manifestação espontânea da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos estruturada a partir da chamada cadeia de grupinhos”, neste processo as informações são disseminadas com grande velocidade. O Gestor precisa compreender que por mais que a comunicação formal em uma empresa seja clara, sempre existirão as redes informais de comunicação. (TORQUATO, 1986, p. 55)

### 2.3 COACHING

Até a pouco tempo atrás não se via relatos da utilização do Coaching como ferramentas no processo de gestão e motivação dos colaboradores. Ou seja, eles são contratados por terem certas características, mas esta análise é deixada de lado no dia-a-dia. E é justamente isso que o Coaching vem resgatar.

Com a evolução das ferramentas de Gestão, as empresas têm buscado cada vez mais valorizar as características dos colaboradores e buscar desenvolver estas características. “O *coaching* é diretamente relacionado com o aprimoramento imediato de desempenho e o desenvolvimento de habilidades, através de uma forma de tutoria ou instrução.” (PARSLOE, 1995, P. 18)

*Coaching* pode ser compreendido como uma metodologia genérica usada para aprimorar as habilidades e desempenho, assim como o desenvolvimento de indivíduos. É um processo sistematizado no qual indivíduos são ajudados a explorar seus problemas, estabelecer metas, desenvolver planos de ação e agir, monitorar e avaliar seu desempenho de forma a melhor alcançar suas metas [...]. (GRANT, 2005, P. 4)

O coaching é um processo de desenvolvimento humano que pode ser usado nas organizações para aumentar a produtividade e auxiliar os colaboradores em seu planejamento e crescimento dentro da organização.

“Um processo de *coaching* que se dá no contexto de trabalho, com empregados não-executivos. Representa um *coaching on-the-job*

conduzido por gerentes de linha e supervisores, com o objetivo de aumentar a produtividade e o desenvolvimento individual das habilidades dos trabalhadores, além de aprimorar sua compreensão dos requisitos do cargo.” (GRANT, 2005, P.5)

É notável que a prática do Coaching se expandiu, principalmente nos últimos anos. As mudanças nas organizações e o investimento em capital humano, a valorização do intelectual aliados aos resultados positivos de motivação e aumento de produtividade justificam esta expansão da prática de coaching, principalmente nas empresas.

Grant (2005), defende que as ciências do comportamento podem contribuir em larga escala para o desenvolvimento de práticas de coaching com base em evidências, principalmente no tocante às teorias e modelos de alcance de metas e motivação, além da relação do coaching com autoconsciência, autorregulação e auto eficácia, por exemplo.

## 2.4 LIDERANÇA

Quando se estuda sobre boa comunicação compreende-se que nem um deles é possível sem que se exerça a liderança dentro das organizações. Uma das principais exigências para que as organizações alcancem os almejados resultados nas organizações é ter líderes que saibam conduzir sua equipe para o sucesso. Exercitando nela a vontade de vencer e de crescer, e não mais impondo a obrigatoriedade de produtividade.

QUADRO 01 – Diferenças entre Chefe e Líder.

<b>CHEFE</b>	<b>LÍDER</b>
Imposto (Titulação)	É aceito
Controla as pessoas	Lidera potenciais
Dá ordens	Motiva
Foco na execução das tarefas	Foco no resultado
Resolve problemas	Ouve e ensina a resolver os problemas
Assume responsabilidades	Compartilha a responsabilidade
Dirige as pessoas	Serve as pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2000.

A liderança tem como princípio transformar o ambiente de trabalho em um lugar de crescimento pessoal e profissional e instigar os liderados a buscarem crescimento contínuo. O líder deve ser exemplo, ser participativo, de forma concreta, vê-se o poder de referência ampliar-se quando, a partir da admiração que o seguidor tem pela figura do líder, passa a desejar ser como ele. (BERGAMINI, 2009).

Quando a liderança é exercida de forma adequada resulta no bom funcionamento da organização e em alta performance, pois quando motivados os colaboradores tendem a buscarem mais crescimento e se preocupar mais com o bem-estar da empresa em que trabalham, criando um elo, que vai além do interesse profissional e financeiro. Quando a inteligência emocional é trabalhada em conjunto com a liderança e os sentimentos e anseios de todos da equipe são levados em consideração, o resultado tende a ser positivo e os retornos mais vantajosos.

Há diversos tipos de Líderes, mas destacam-se:

O líder nato aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder. O líder treinável é aquele que não nasceu com esse dom, mas tem algumas características e desenvolvem outras com muito esforço e muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos. E o líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança e, além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável. (ERVILHA 2008, p.55)

No contexto geral das organizações poucas estão em condições de se darem conta “da sinergia organizacional que é desperdiçada pelo fato de não possuírem líderes eficazes ou não sabem como aproveitá-los”. (BERGAMINI, 2009, p. 98)

De acordo com Chiavenato (2004), O perfil de líder, exige características singulares, como as de grande motivador e conciliador, o que faz com que a equipe tenha união e direcione forças em prol do mesmo objetivo alinhando os interesses individuais com os coletivos. Enfrentar problemas e saber ouvir sugestões são pontos fundamentais para que se localize onde e quando as melhorias deverão ser realizadas sempre de maneira construtiva.

A gestão participativa cria uma equipe dinâmica e funcional, capaz de gerenciar conflitos e discussões de forma produtiva, e usando-as como ferramentas que impulsionam a criatividade e, conseqüentemente, cumprimento das metas com o desempenho da equipe.

#### 2.4.1 Líder Coach

Neste universo de ferramentas empresariais que são utilizadas no intuito de transformar o ambiente de trabalho em um ambiente mais familiar e prazeroso para os colaboradores tem crescido a imersão do processo de coaching e de inteligência emocional, que busca aproximar objetivos profissionais e formas concretas de motivação e de elaborar estratégias para ter reconhecimento profissional e crescimento pessoal e profissional dentro das organizações.

De acordo com Milaré e Yoshida 2007, p.3,

Ser um coach significa ser um profissional qualificado a ajudar uma pessoa a expandir suas competências, levando de um posicionamento a outro, sustentado por seus princípios e valores, enquanto a expressão coaching é utilizada para designar esse processo de ajuda.

Desenvolver a liderança dentro das organizações utilizando os princípios do coaching de executivos permite que eles consigam explorar de maneira positiva suas habilidades contribuindo para o sucesso da organização.

A utilização do coaching como forma de desenvolvimento dos executivos é mais uma evolução do conceito que tem se ampliado através dos anos. O coaching de executivos é um processo individualizado de desenvolvimento e liderança que otimiza a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais em curto e longo prazos. É conduzido por interação um a um dirigido por feedbacks de múltiplas fontes e baseado em confiança e respeito mútuo. A organização, um executivo e um coach trabalham em parceria para alcançar aprendizagem e impacto máximos (ENN NIS, GOODMAN e STERN apud MILARÉ e YOSHIDA, 2007, p 3).

Quando se associa a liderança e o Coaching no ambiente corporativo o resultado obtido é o aumento da produtividade, gestão de equipes de alto desempenho e colaboradores motivados e melhor capacitados com metas e foco no crescimento pessoal e profissional.

Para Santos (2015), o Coach apresenta as seguintes características técnicas e conhecimento de habilidades:

- 1- Utiliza a disciplina como motivação e estímulo: os outros são o fim; os objetivos e metas formam junto com o resultado o seu corolário; ele utiliza muito o recurso de reuniões e procura e valoriza muito a sinergia; delega, orienta e reconhece;
- 2- Estimula o feedback: tem o desempenho como resultado, transforma os erros em aprendizado e promove o desenvolvimento;
- 3- Conserva a habilidade de ouvir e considerar: ele respeita e reconhece as ações de seus liderados (seu fim), canaliza os conflitos na direção do crescimento, usa a crítica como ferramenta e

incentiva o trabalho em equipe. De fato não há mais espaço para àqueles chefes ortodoxos e burocráticos, pois o mundo corporativo anseia por verdadeiros líderes que, além de fazerem a diferença na busca de melhores resultados, são capacitados para o coaching.

A partir destas características entende-se que ser Coach não significa, ser benevolente e agir em consequência de suas emoções, mas sim exige um equilíbrio de características e principalmente coesão com suas atitudes, mantendo a disciplina, a organização e o respeito a hierarquia, como fruto do exemplo e da influência positiva e do bom exemplo.

Conforme afirma Leite (2009, p.66),

No ambiente empresarial, o *coaching* tem crescido e evoluído mais rapidamente que em outras áreas, haja vista algumas características marcantes dos negócios: orientação para resultados, alta competitividade, pressão por prazos, planejamento e controle de ações.

A Sociedade Latino Americana de Coaching (2014) expõe um dado interessante sobre a importância da aplicação do *coaching* para as organizações:

A metodologia de Coaching está em expansão, pesquisas comprovam que 68% das organizações dizem submeter seus executivos ao método de coaching e os principais motivos para isso são: Aumento da produtividade; Desenvolvimento da inteligência organizacional; Assertividade do time; Foco na solução de conflitos; Redução do nível de estresse; Baixo absenteísmo; alta produtividade e Ganhos de performance.

Segundo Brandão (2009), um dos principais benefícios do Coaching para o funcionário é possibilitar um plano de carreira, uma projeção a partir de seu desenvolvimento, suas expectativas e a análise das possibilidades.

#### 2.4.2 O Papel da liderança no processo de mudança organizacional

Os líderes têm como diferencial a pré-disposição para criar uma relação de confiança com seus subordinados, não somente influenciando e sim sendo abertos e receptivos para deixar se influenciar por eles quando as ideias são promissoras e vantajosas para ambos.

Desta maneira o Líder se torna uma referência, não sendo seguido pelo cargo que ocupa ou pela sua autoridade, mas pelo exemplo que dá e pela admiração de seus subordinados. (BERGAMINI, 2009).

Liderar de maneira adequada resulta em vínculos emocionais consistentes, bom relacionamento interpessoal e trabalho em equipe. O papel do Líder é articular as pessoas para trabalhar em um grupo integrado e funcional, que se sintam responsáveis e comprometidos com o crescimento de todos e da empresa de maneira colaborativa e coesa.

Motta (1997), ressalta que a capacidade de influenciar existente em um grupo está ligada a força psicológica existente, é influenciada o que ocorre quando o líder consegue mudar o pensamento ou comportamento de um indivíduo agindo de forma intencional.

Neste cenário é necessário desenvolver uma gestão participativa e gerir as diferenças e conflitos entre os membros de forma produtiva usando as discussões como ferramentas de crescimento profissional e de inovação para a organização.

A questão é que não existe uma forma específica e clara de liderança. Cada líder precisa desenvolver suas características e, principalmente, estar sempre analisando o perfil dos liderados. Afinal a Gestão de Pessoas está em constante evolução e tende a continuar nesta caminhada de desenvolvimento contínuo, pois as pessoas estão sempre mudando e a cultura traz novos pensamentos e novas perspectivas para o Clima Organizacional das empresas. (SEGUNDO, 2013).

Para Schein (2009), quando a empresa compreende a necessidade real de possuir líderes que exerçam de forma eficaz suas funções, abre um leque de oportunidades de crescimento financeiro e, em especial, de capital intelectual que atualmente é uma vantagem competitiva de grande diferencial no mercado.

Aprender a identificar a personalidade e as características de um indivíduo pode facilitar a comunicação e aproximar o líder de seus liderados. No decorrer do tempo surgiram muitos testes de personalidade que são utilizados até hoje nas organizações pelo setor de Gestão de Pessoas, mais propriamente nos processos de Seleção.

Cabe ao gestor conhecer seus colaboradores, para poder direcioná-los para o caminho correto. Afinal os estudiosos estão certos quando dizem que a motivação verdadeira é intrínseca, ninguém pode motivar ninguém, mas pode dar estímulos para que isso aconteça.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa busca relacionar a teoria e a prática a fim de compreender melhor o papel do líder dentro das organizações e assim contribuir para o aperfeiçoamento de suas habilidades. Associar os conhecimentos teóricos com a prática auxiliará na resposta da questão

problema desta pesquisa, sendo fundamental para o êxito desta pesquisa. Busca-se investigar e analisar procedimentos já existentes a fim de confirmar sua eficácia e indicar melhorias que contribuam com seu desenvolvimento.

A abordagem utilizada será a qualitativa, pois é um estudo subjetivo e se preocupa em analisar os aspectos mais profundos, analisando as particularidades da liderança nas organizações. Quanto a tipologia esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, visto que analisa as características específicas da empresa estudada. A pesquisa bibliográfica utiliza como suporte material já publicado sobre o tema. Para este estudo foram levantados dados de pesquisas realizadas por estudiosos na área de Liderança e Gestão de Pessoas. (LAKATOS & MARCONI, 2007)

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após realizada a busca e a leitura de vários artigos, foram escolhidas 2 (duas) pesquisas sobre o tema abordado no desenvolvimento deste trabalho. A escolha dos estudos se deu com base na contribuição que os mesmos dariam ao trabalho desenvolvido e a proximidade da pesquisa realizada com o objetivo deste trabalho. Durante a leitura destes trabalhos foi realizado um levantamento de dados importantes e na sequência feitas as devidas considerações sobre as conclusões.

Estes artigos selecionados se destacaram por correlacionar na teoria e na prática as questões relacionadas ao tema pesquisado (Tabela 1).

	<b>Trabalho pesquisado</b>
Pesquisa 1	JESUS, T. das G. S. de; MATTEU, D.; <b>O processo de Coaching Executivo e seus Benefícios para Organizações.</b> In: <i>UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.</i> , Londrina, v. 15, n. 1, p. 43-50, Mar. 2014.
Pesquisa 2	ROCCHERI, D. B.; MAGALHÃES, V. R.; LEITE, D. B.; <b>COACHING: FERRAMENTA POTENCIALIZADORA NA GESTÃO DE PESSOAS.</b> Embrá: Encontro Brasileiro de Educação, ano 2016, Centro de Eventos do Pantanal, Cuiaba, MT.

Tabela 1. Trabalhos escolhidos para a pesquisa.

Fonte: Os Autores (2019)

Os trabalhos analisados traçaram de algum modo, uma evolução na forma de aplicação de coaching nas organizações e as mudanças ocorridas após a aplicação desta ferramenta.

#### 4.1 PESQUISA 1: O PROCESSO DE COACHING EXECUTIVO E SEUS BENEFÍCIOS PARA ORGANIZAÇÕES

Este trabalho buscou fazer um levantamento bibliográfico sobre a aplicabilidade do Coaching nas organizações. Através de autores conceituados, buscou conceituar Coaching, os diferentes tipos destes profissionais e os benefícios executivos.

Dentre os destaques desta pesquisa estão as disciplinas o profissional de Coaching deve dominar, conforme quadro 2.

Quadro2: As quatro disciplinas centrais do *Coaching*

Psicologia humanista: possui vários princípios. Visão otimista das pessoas. Trata-se de uma psicologia interativa, não analítica. Enfatiza também a singularidade do indivíduo.
Filosofia oriental: o <i>Coaching</i> tem muitas relações diretas e indiretas com o pensamento oriental. Muitas abordagens orientais eram ensinadas no instituto Esalen e integradas á filosofia ocidental.
Construtivismo: o construtivismo desenvolve a ideia de que fazemos ou “construímos” ativamente o nosso mundo a partir de nossas experiências. Não somos receptores passivos do que vem de fora, mas criadores ativos de nossas experiências.
Estudos linguísticos: o <i>coaching</i> ontológico e o <i>coaching</i> com PNL (programação neurolinguística), especificamente, adotam ricos modelos sobre o fato de que a maneira como utilizamos a linguagem tanto pode limitar quanto expandir o nosso mundo.

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

O profissional pode atuar tanto de forma interna, fazendo parte do quadro de funcionários da empresa e de forma externa, nos casos em que a empresa contrata um profissional da área.

O quadro 3 apresentado pelos autores mostra as principais diferenças entre os tipos de profissionais:

Quadro 3: Benefícios e desvantagens de *coaches* internos e externos

	<b>Benefícios</b>	<b>Desvantagens</b>
<i>Coaches</i> internos [que trabalham inseridos na organização]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo mais baixo;</li> <li>• Maior controle e consciência dos métodos;</li> <li>• Maior entendimento da cultura organizacional;</li> <li>• Flexibilidade de agendamento;</li> <li>• Pode ter mais tempo para observar os líderes em ação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de tempo pode ser um desafio;</li> <li>• Percepção de menor confidencialidade;</li> <li>• Percepção de menor credibilidade;</li> <li>• Qualificações - nem sempre pós-graduados, experientes e certificados como <i>coaches</i>;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento limitado de diferentes organizações e melhores práticas;</li> </ul>
<i>Coaches</i> externos [que não trabalham inseridos diretamente na organização]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior credibilidade;</li> <li>• Maior objetividade;</li> <li>• Experiência em várias organizações, setores e ambientes de negócios;</li> <li>• Maior confidencialidade;</li> <li>• Trazem novas perspectivas;</li> <li>• Como profissionais especializados, dependem do sucesso de cada encargo;</li> <li>• Larga variedade de habilidades em <i>coaching</i>;</li> <li>• Podem ser especializados em áreas específicas;</li> <li>• Maior exposição a outros coaches e melhores práticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maiores custos e gastos;</li> <li>• Menos familiarizados com a cultura e as políticas da empresa;</li> <li>• Métodos inconscientes ao longo do processo de <i>Coaching</i>;</li> <li>• Menor disponibilidade sem agendamento prévio.</li> </ul>

Fonte: Quadro adaptado de Underhill, Mcanally e Koriath (2010, p.140)

Este trabalho apresentou a teoria sobre o coaching executivo e retratou os benefícios elencados pelos autores quanto a sua utilização nas organizações. A conclusão desta pesquisa retrata que o coaching se apresenta como uma ferramenta eficiente para aumentar a produtividade da empresa e torna-la competitiva no cenário atual da economia.

#### 4.2 PESQUISA 2: COACHING: FERRAMENTA POTENCIALIZADORA NA GESTÃO DE PESSOAS

Esta pesquisa teve como objetivo: identificar os benefícios e apontar os motivos da opção da ferramenta coaching na organização pública e privada investigada. Através da aplicação de questionário estruturado com gestoras de ambas organizações.

Quadro 4: Benefícios para a Gestão de Pessoas.

Empresa Privada	Organização Pública
Mudanças ocorridas na área profissional e pessoal Gerentes como <i>Líder-coach</i> Gerentes próximas das consultoras e da realidade do dia-a-dia	Melhoria no clima organizacional Gestoras mais assertivas em suas posições para com os assessores Desenvolvimento dos servidores Equipes mais cooperativas Espaço para expor as situações

Espaço para comunicação entre gerente e consultora Espaço para comunicação entre as consultoras <i>Feedback</i> pontual Identificação das competências das consultoras Consultoras proativas Fluxo de trabalho correspondendo aos prazos de trabalho	Compreensão entre as gestoras e os servidores Espírito de equipe
---	---

Fonte: ROCCHERI, D. B.; MAGALHÃES, V. R.; LEITE, D. B.; 2016

Os principais benefícios elencados foram a aproximação dos gestores de seus colaboradores, permitindo uma abertura para que expressassem com mais proatividade e liberdade, ao mesmo tempo que os gestores pontuaram as situações. É evidente que o coaching pode ser uma ferramenta que pode agregar muito na gestão de pessoas, desde que executado de acordo com os parâmetros necessários. Como ferramental pode ser utilizado tanto em organizações privadas quanto públicas, respeitando suas particularidades e propósitos.

Ao final da pesquisa os autores concluíram que o coaching é uma ferramenta potencializadora na gestão de pessoas, tanto na empresa privada como na organização pública. Cada uma com suas particularidades, mas com o propósito de desenvolvimento de colaboradores.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segundo os autores pesquisados sobre o Clima organizacional e Liderança se compreende que a Gestão quando aliada ao bom relacionamento com os subordinados e um Clima organizacional adequado resulta em crescimento e melhores resultados para a empresa e para o colaborador.

No ramo da Gestão empresarial e Gestão de Pessoas existem muitas ferramentas para auxiliar, mas atualmente vem surgindo novas alternativas que tendem a preocupar-se mais com as particularidades de cada colaborador e buscar a alta performance a partir da motivação e do Planejamento das atividades levando em consideração o perfil de cada indivíduo.

Observa-se que conhecer o perfil de cada liderado é fundamental para um bom planejamento estratégico e para conseguir atingir os objetivos propostos. Quando o Líder tem conhecimento de técnica adequada para identificar as características individuais das pessoas com as quais convive consegue programar as atividades de maneiras mais assertiva.

Coaching, é uma ferramenta de grande valia no processo motivacional não apenas profissional, mas também pessoal. O profissional de Coaching utiliza técnicas para direcionar o indivíduo a manter o foco e a motivação em seus objetivos.

A Pesquisa realizada mostrou que conhecer e colocar em práticas as técnicas desta ferramenta proporciona um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Pois quando há foco e motivação todos os colaboradores trabalham em prol do mesmo objetivo.

#### **4. CONCLUSÕES**

Retomando a questão problema que resultou nesta pesquisa: Qual é a contribuição das ferramentas de Coaching no processo de gestão e liderança dentro das organizações? Compreende-se que nas condições atuais das organizações dar subsídios para o líder possa conhecer melhor e identificar as características de sua equipe resulta em melhores condições para ambas as partes e melhores resultados para a organização.

Estudando mais a fundo ambas as ferramentas se identifica a influência positiva de sua utilização nas organizações e destaca-se dentre os seus benefícios: facilidade de relacionamento entre os membros da equipe, melhor direcionamento do líder visto que conhece as características de sua equipe, organização e planejamento das ações com base nos pontos fortes de cada colaborador.

A partir do levantamento bibliográfico foi possível acompanhar a evolução das ferramentas estudadas e compreender as características do Clima Organizacional das empresas e como o Coaching pode acrescentar para garantir um Bom Clima organizacional.

A área de Gestão de Pessoas pode contribuir ricamente na implantação destas ferramentas dentro das organizações assim como pode utilizá-las nos processos de seleção e de Treinamento dentro da Instituição. Mas cabe ao líder fomentar o uso destas ferramentas no dia-a-dia e avaliar os resultados obtidos, pois é certo que assim como qualquer outra ferramenta que estudo o desenvolvimento humano é necessário compreender que as pessoas mudam, seus pensamentos e características estão em constante evolução, fato se que dificulta o controle por parte da empresa, mas possibilita um ganho imensurável com experiências vividas e com a criatividade de colaboradores motivados e com foco em alta performance.

## **5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

A partir do estudo bibliográfico realizado destaca-se como ideias para outros estudos na área a aplicabilidade destas ferramentas e a sua avaliação em estudos de caso com empresas que utilizam a ferramenta. Para validar as informações obtidas neste estudo e incrementar o material já publicado sobre estes temas, visto que, por se tratar de um assunto ainda novo, está escasso.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Liderança**: administração do sentido. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRANDÃO, J. B. **O executivo e o coaching**. Jornal eletrônico Information Week, 2009, Disponível em:<<http://informationweek.itweb.com.br/527/>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus 2000.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas**: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

ERVILHA, A. J. L. **Liderando Equipes para Otimizar Resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

Fischer, A. L., Dutra, J. S., & Amorim, W. A. C. de. **Gestão de pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas: 2009.

GRANT, A. M. **Workplace, executive and life coaching: An annotated bibliography from the behavioural Science and business literature**. Australia: University of Sydney: 2005.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Como o coaching funciona**. 1º edição. Ed. Qualitymark, 2010.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, G. C. L. Coaching nas organizações: papéis e fatores críticos de sucesso para sua implantação. *In: Revista Científica de Administração*, v.13, n.13, 2009.

LIMA, S. B. **Comunicação Organizacional Rompendo Barreiras**. p. 32-37, 2003. Disponível em: <<http://www.urcamp.tche.br/~slim/comunicaorg.pdf>> Acesso em: 18 Jun. 2019.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. *In: Psicologia: Teoria e Prática*. Campinas, s.v., n. 9, p.86-99, 2007.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997

PARSLOE, E. **Coaching, mentoring and assessing: A practical guide in developing competence**. London, Nichols Publishing: 1995.

ROCCHERI, D. B.; MAGALHÃES, V. R.; LEITE, D. B.; **COACHING: FERRAMENTA POTENCIALIZADORA NA GESTÃO DE PESSOAS**. Embra: Encontro Brasileiro de Educação, ano 2016, Centro de Eventos do Pantanal, Cuiaba, MT.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, p. 151, 2004.

ROBBINS, A. **Poder sem limites: o caminho do sucesso pessoal pela programação Neurolinguística** (17a ed.). BestSeller, Rio de Janeiro: 2013.

ROBBINS, Tony. **Poder Sem Limites**/Tony Robbins; tradução Muriel Alvez Brazil. -27ªed. – Rio de Janeiro, Bestseller: 2017.

SANTOS, M. **Característica do Líder Coach**. São Paulo: RH Portal, 2015.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEGUNDO, J. **Influência da liderança no clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.josesegundo.hpg.ig.com.br/clima.htm>>. Acesso em: 14 set. 2013.

**SOCIEDADE LATINO AMERICANA DE COACHING**. *Benefícios do Coaching*. 2014. Disponível em:< <http://www.slacoaching.com.br/beneficios-do-coaching>> Acesso em: 15 jul.2019.

TORQUATO, F. G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TRIERWEILLER, A. C. *et al.* Diagnóstico de clima organizacional: uma ferramenta para a gestão estratégica de RH. **In: VII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia.** 2010.

UNDERHILL, B.O; MCANALLY, K.; KORIATH, J.J. **Coaching executivo para resultados: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais.** Osasco: Novo Século, 2010.

WAGNER III, J. A. HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.