

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**ADRIANA PAPALEXIOU
ANA CLAUDIA DANTAS
CÉZAR PERÚSSOLO
FABIANA SCUPINO RIBEIRO
JOSIELLY LIMA GUIMARÃES
JUVANE CASAGRANDA**

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
DE *COACHING* EM CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA**

**CURITIBA
2014**

**ADRIANA PAPALEXIOU
ANA CLAUDIA DANTAS
CÉZAR PERÚSSOLO
FABIANA SCUPINO RIBEIRO
JOSIELLY LIMA GUIMARÃES
JUVANE CASAGRANDA**

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
DE COACHING EM CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA**

Relatório Científico apresentado ao Curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas – turma 03/2012, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial à obtenção de aprovação nos módulos: PERSPECTIVAÇÃO 3º Seminário de Aquisição e Aplicação de Conteúdo e PERSPECTIVAÇÃO 3º Fórum de Gestão do Conhecimento Corporativo.

Professora Orientadora: Márcia Cassitas

CURITIBA

2014

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO E
ECONOMIA DA FGV**

MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS – GEE 3.12

O Trabalho de Conclusão de Curso “Estudo de viabilidade de uma empresa de prestação de serviços de Coaching em Curitiba e Região Metropolitana”, elaborado por Ana Claudia Dantas, e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA de Gestão Estratégica de Empresas – GEE3.12, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa de Pós-Graduação do Instituto de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Curitiba, 07 de março de 2014.

José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador

Márcia Cassitas Hino
Professor orientador



TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA BIBLIOTECA DIGITAL

Eu, Ana Claudia Dantas: brasileira, estado civil: solteira, e-mail: anaclaudiadantas@hotmail.com, número de matrícula: 2004126541, profissão: Coordenadora Recursos Humanos, residente no endereço: Av. Silva Jardim, 2014 apto 602, cidade: Curitiba, Estado: Paraná, telefone(s): (41) 3319-8646 e (41) 9828-6499, portador do RG nº: 8.353.901.1, e do CPF nº: 039.699.099-10, na qualidade de titular dos direitos morais e patrimoniais de autor da obra:

Estudo de viabilidade de uma empresa de prestação de serviços de Coaching em Curitiba e Região Metropolitana e do Apêndice: Utilização das técnicas de coaching com PNL em equipes de alto desempenho: uma abordagem que visa o sucesso nas organizações.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Gestão Estratégica de Empresas no **ISAE/FGV** (Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul / Fundação Getulio Vargas), na data 07/Dezembro/ 2013.

Autor(es): Adriana Papalexiou, Ana Claudia Dantas, César Augusto Perússolo, Fabiana Scupino Ribeiro, Josiely Lima Guimarães e Juvane Aparecida Casagrande.

Orientador: Professora Márcia Cassitas Hino

“**Autorizo** o **ISAE/FGV** a divulgar o trabalho acima mencionado na rede mundial de computadores (Internet), permitir a reprodução total por meio eletrônico e disponibilizar para consulta pública, sem ressarcimento dos direitos autorais da Obra, a partir da data abaixo indicada ou até que manifestação em sentido contrário de minha parte determine a cessação desta autorização.”

“**NÃO autorizo** o **ISAE/FGV** a divulgar o trabalho acima mencionado na rede mundial de computadores (Internet) ou permitir a reprodução total por meio eletrônico e nem disponibilizar para consulta pública, até que manifestação em sentido contrário de minha parte determine a cessação desta autorização.”

Curitiba, 07 de Março de 2014.

Assinatura:

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Ana Claudia Dantas, abaixo assinado, do Curso MBA de Gestão Estratégica de Empresas, Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de abril de 2012 a dezembro de 2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Estudo de viabilidade de uma empresa de prestação de serviços de Coaching em Curitiba e Região Metropolitana” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 07 de março de 2014.

Ana Claudia Dantas

AGRADECIMENTOS

À nossa Professora Orientadora Márcia Cassitas Hino pela paciência, incentivo e presteza no auxílio às atividades e discussões sobre o andamento e normatização desta Monografia de Conclusão de Curso.

À Professora Vera Carvalho pelo seu espírito empreendedor e pela sua disciplina nos ensinando a importância do trabalho em grupo e pela oportunidade de participação em eventos e exercícios.

A todos os professores e funcionários do Instituto Superior de Administração e Economia e da Fundação Getúlio Vargas pela dedicação e entusiasmo demonstrados ao longo do nosso curso.

Aos colegas de classe pela espontaneidade e alegria na troca de informações e materiais numa rara demonstração de amizade e solidariedade, fazendo com que as aulas e atividades fossem momentos de aprendizado com muita descontração.

Às nossas famílias pela paciência em tolerar a nossa ausência em tantos momentos e finalmente, a DEUS pela oportunidade e pelo privilégio que nos foram dados em compartilhar tamanha experiência e, ao frequentar este curso, perceber e atentar para a relevância de temas que não faziam parte, ainda em profundidade, das nossas vidas.

Às vezes ouço passar o vento; e só de ouvir o
vento passar, vale a pena ter nascido.

Fernando Pessoa

RESUMO

O presente trabalho toma por base que a ferramenta de *Coaching* pode ser utilizada e contribuir para o desenvolvimento de pessoas, empresas e comunidades. A premissa aqui utilizada é de que existem áreas específicas do mercado que são pouco ou ainda não atendidas satisfatoriamente por empresas especializadas na área de *Coaching*. Nichos como Portadores de Necessidades Especiais (PNE), equipes e atletas profissionais, além de comunidades pouco ou mal atendidas pelo Estado e onde empresas ajudem no desenvolvimento das pessoas com identificação de características próprias que tragam crescimento e inclusão social e econômica, são a base deste estudo.

Palavras-chave: *Coaching*; Comunidades; Desenvolvimento; Empresas; Inclusão; Mercado; Necessidades; Pessoas.

ABSTRACT

This work is based on the tool Coaching can be used and contribute to the development of people, businesses and communities. The assumption used here is that there are specific areas of the market that are little or not yet answered satisfactorily by specialized companies in the field of Coaching. Niches and disability (PNE), teams and professional athletes, as well as little or underserved communities by the State and where companies help in the development of people with identifying characteristics that bring growth and social and economic inclusion, are the basis of this study.

Keywords: Coaching; Communities; Companies; Development; Inclusion; Market Needs; Organizations; People; Team.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Incentivo ao Esporte.....	38
FIGURA 2 – Papéis e Competências da Liderança Eficaz.....	54
FIGURA 3 – Roda da Vida.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 –	Análise de Procura na Internet (Demanda) <i>Coaching</i> Esportivo.....	37
GRÁFICO 2 –	Tema Sustentabilidade Brasil.....	40
GRÁFICO 3 –	Tema Sustentabilidade Mundo.....	40
GRÁFICO 4 –	Comparação tipos de <i>Coaching</i>	41

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 –	Diferença entre Consultoria, Terapia e <i>Coaching</i>	30
QUADRO 2 –	Diferenças entre <i>Coaching</i> e Psicoterapia, Aconselhamento e Treinamento.....	31
QUADRO 3 –	Dados da Empresa.....	31
QUADRO 4 –	Principais Concorrentes.....	37
QUADRO 5 –	Principais Concorrentes – <i>Coaching</i> Sustentabilidade.....	41
QUADRO 6 –	ONG.....	43

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –	População Residente, por Tipo de Deficiência.....	33
TABELA 2 –	Total de Empregos em 31 de Dezembro de 2010.....	34
TABELA 3 –	Brasil Número de Empregos por Grau de Instrução e Tipo de Deficiência.....	35
TABELA 4 –	Total de Empregos em 31/12/2010 e Variação Absoluta e Relativa por Tipo de Deficiência e Gênero.....	35
TABELA 5 –	Brasil – Remuneração Média R\$ em 31/12/2011 – Grau de Instrução e Deficiência.....	36

LISTA DE SIGLAS

ABC	Agência Brasileira de Cooperação
ACT	<i>Atleta Coach Training</i>
ADFP	Associação dos Deficientes Físicos do Paraná
CNEC	Campanha Nacional de Escolas da Comunidade
CONADE	Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência
CORDE	Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência
FAZ	Fundação de Ação Social
FMAD	Fundo Municipal de Apoio ao Deficiente
ICF	<i>International Coach Federation</i>
ICI	<i>Integrated Coaching Executive</i>
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
PNE	Portadores de Necessidades Especiais
PNEE	Pessoas com Necessidades Educacionais Especiais
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SEDH	Secretaria de Estado dos Direitos Humanos
SICORDE	Sistema de Informações da Coordenadoria Nacional para a Integração da Pessoa com Deficiência
SINE	Sistema Nacional de Emprego

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 <i>Coaching</i>	17
2.1.1 Histórico.....	17
2.1.2 Definições	17
2.1.3 Portadores de necessidades especiais.....	18
2.1.4 Portadores de necessidades educacionais especiais.....	20
2.1.4.1 Conceituação.....	20
2.1.4.2 A tratativa de PNEE no Brasil.....	21
2.1.4.3 Legislação sobre inclusão de PNEE.....	22
2.1.5 Atletas e equipes esportivas profissionais.....	23
2.1.6 <i>Coaching</i> esportivo.....	26
3. POSSIBILIDADE DE APLICAÇÃO DA FERRAMENTA COACHING EM DIFERENTES NICHOS.....	29
3.1 <i>Coaching</i> para portadores de necessidades especiais (PNE).....	29
3.1.1 Contextualização.....	29
3.1.2 Análise da oferta.....	31
3.1.3 Análise da demanda.....	32
3.2 <i>Coaching</i> nos esportes.....	36
3.3 <i>Coaching</i> em sustentabilidade.....	39
3.3.1 Conceituação.....	39
3.3.2 Análise da oferta e demanda.....	39
4. COACHING PARA PROFISSIONAIS DE ALTA PERFORMANCE: COMO ATINGIR SEU POTENCIAL.....	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
6. REFERÊNCIAS.....	46
7. APÊNDICES.....	50
APÊNDICE A – Utilização das técnicas de <i>Coaching</i> com PNL em equipes de alto desempenho: uma abordagem que visa o sucesso nas organizações.....	50

1. INTRODUÇÃO

O trabalho de *Coaching* é um processo que envolve um acordo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente) para atingir um objetivo desejado. Isso é feito por meio da identificação, reflexão e análise das competências próprias de cada pessoa, a busca dos meios de aprimorá-las e também quais são as novas competências que se deve adquirir. Durante o processo de *Coaching*, o foco é no presente e no futuro. O *coach* trabalhará para manter o *coachee* em ação para que, ao final, ele realize o que se propôs.

Numa abordagem de desenvolvimento humano, o *Coaching* tem como objetivo auxiliar profissionais de qualquer área de atuação a maximizarem seus resultados com base na melhor utilização de seus próprios recursos técnicos e emocionais. A partir do olhar externo, proporcionar o autoconhecimento através de um ângulo novo de visão e assim, contribuir para o desenvolvimento contínuo do *coachee*.

Por envolver uma mudança cultural, a diversidade interna é um assunto bastante discutido, mas raramente praticado na sua totalidade pelas empresas. As pessoas não estão acostumadas a conviver com deficientes, enxergar o negro sem o prisma do preconceito, ver a mulher como profissional e não como esposa e outros mitos que permeiam o inconsciente coletivo.

Atualmente, é cada vez mais comum se deparar com pessoas Portadoras de Necessidades Especiais (PNE) ou mais comumente chamadas de pessoas com deficiência exercendo ações nas mais diferentes áreas. A cada ano fica mais fácil perceber que apresentar uma deficiência não é sinônimo de limitação, mas sim de superação. São músicos, atletas, cidadãos comuns, que conseguem exercer uma função com igualdade de oportunidades.

Programas de *Coaching* para Portadores de Deficiências e sua inclusão social e no mercado de trabalho, visando aumentar sua autoestima e capacidade de se ver como uma pessoa inteira, não apenas com necessidades especiais, mas também com sonhos especiais, têm sido desenvolvidos ao longo dos últimos anos, porém ainda há muito a se fazer nesta área. Desenvolver e melhorar suas habilidades de vida juntamente com as habilidades de comunicação, a sua autoconsciência e receber *feedback* e apoio constante do *Coach*, são aspectos que ajudam as pessoas com necessidades especiais a resgatar seus valores.

Em relação aos atletas profissionais, de qualquer modalidade esportiva, tem-se claro hoje que seu desempenho em alto nível caracteriza-se pela combinação de diferentes fatores, entre os quais destacamos a preparação física, a preparação técnica/tática e a preparação psicológica.

A preparação psicológica é um instrumental eficiente para trabalhar o atleta para o enfrentamento de situações estressantes do ambiente esportivo e utilizar dessa estrutura pessoal para a obtenção de seu potencial máximo na competição. Neste ponto aparece fortemente a figura do *coach*, que trabalha no atleta profissional aspectos fundamentais como: aumento de autoconfiança, atenção e concentração, organização de objetivos, autocontrole da ativação e relaxamento, utilização de visualização e imagem, estratégias de rotinas e competitividade, elevação de motivação e comprometimento.

A diferença nunca foi tão valorizada. Em tempos de radicalismo religioso, intolerância cultural, opressão às minorias, conservadorismo sexual e outros tipos de reações agressivas e preconceituosas à diversidade, o mundo empresarial está aos poucos descobrindo que incluir e promover o desenvolvimento de profissionais independentemente de sua etnia, credo e sexo não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas pode agregar valor ao negócio.

Um projeto social é a contribuição que uma empresa dá a uma comunidade carente por meio de diversas ações que visem promover a melhora das condições de vida. Mesmo que a empresa esteja disposta a promover tanto as mudanças físicas quanto culturais para trazer a diversidade para sua estrutura, ela ainda vai enfrentar outro obstáculo: encontrar pessoas capacitadas e é neste ponto que o trabalho de *Coaching* entra para ajudar a reduzir tal dificuldade.

Desta forma, este trabalho tem por objetivo, o estudo de viabilidade de implantação de uma empresa de prestação de serviços de *Coaching* em Curitiba e Região Metropolitana, com foco em públicos claramente definidos, que são: os Portadores de Necessidades Especiais (PNE), os atletas e equipes profissionais, e ainda comunidades que necessitam de suporte para descobrir e desenvolver suas capacidades de forma inclusiva e duradoura. Para tanto, o foco será na análise de mercado nestes segmentos, buscando identificar que empresas e profissionais dedicam-se ao público-alvo no mercado escolhido que é o de Curitiba e Região Metropolitana.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a construção do presente trabalho, foram aplicados os referenciais teóricos descritos abaixo, que contemplam a descrição e conceituação do *Coaching*, definições sobre Portadores de Necessidades Especiais e sua interação com a sociedade, os conceitos sobre Equipes e Atletas de Alto Desempenho e o papel das empresas e da sociedade no apoio a comunidades carentes.

2.1 *Coaching*

2.1.1 Histórico

O termo relacionado *Coaching* surgiu na Inglaterra por volta de 1500, e referia-se a um tipo de carruagem, que servia como meio de transporte. Em meados de 1850 nas universidades inglesas, o termo *Coaching*, era utilizado para referir-se a um tutor, que auxiliava os alunos a prepararem-se para os exames.

Na década de 1930 aproximadamente, surge o mentor individual, porém apenas em 1950 este termo é inserido na literatura, sendo relacionado às habilidades de gerenciar. Segundo Diniz (2005, p. 78) em meados de 1980, começou-se a se utilizar o conceito de “*Executive Coaching*” como uma disciplina.

2.1.2 Definições

De acordo com Rhandy di Stéfano (s.d.)¹, especialista em *Coaching* e fundador do ICI (*Integrated Coaching Executive*), o *Coaching* é um processo de desenvolvimento comportamental, focado no trabalho das habilidades para o alcance de metas, objetivos e desejos. O *coach* é o profissional que conduz o processo, e que de acordo com o autor, necessita ter características tais como: empatia, honestidade e visão de futuro.

Ele é treinado para ouvir e entender o cliente, conduzindo o processo de maneira a levar este a elaborar estratégias para atingir seus objetivos. “O *Coaching* é um processo estruturado no qual o *coach* tem a missão de ajudar o seu *coachee* a

¹ STÉFANO, R. **O que é Coaching?**. In: ICI. Integrated Coaching Institute. Disponível em: <<http://www.coachingintegrado.com.br/artigos-detalhes.asp?id=3#.UpfbKtKkqQA>>. Acesso em: 20 set. 2013.

atingir objetivos que são acordados no início de um processo” (DINIZ, 2005, p. 78).

2.1.3 Portadores de necessidades especiais

Neste exato momento, em algum lugar do planeta, uma criança está nascendo com algum tipo de deficiência, que pode ser a cegueira, a surdez, a paralisia cerebral entre outras. No entanto, problemas de nascimento não são os únicos responsáveis pelas deficiências. Agora mesmo, uma pessoa pode estar sendo vítima de um acidente, seja no trânsito, no trabalho ou mesmo em casa ou ainda, vítima de alguma doença causadora de um tipo de deficiência (BUSCAGLIA, 2006).

Como se pode ver, nenhuma pessoa está livre de uma possível deficiência irreparável e ter que conviver com uma nova realidade que a modificará física e psicologicamente por toda a vida. Ajustar-se a esta realidade, provavelmente exigirá uma forte mudança em seu estilo de vida e alcançar seus objetos pessoais poderá exigir maiores esforços e limitações (BUSCAGLIA, 2006).

Uma deficiência não é algo desejável, e na maioria das vezes causará sofrimento, desconforto, confusão, olhares mais atentos do grupo e muita paciência e determinação por parte de quem a tem. Porém, a cada momento indivíduos nascem deficientes ou adquirem esta condição (BUSCAGLIA, 2006).

Pode-se não se dar conta, mas o indivíduo que nasce com uma deficiência ou a pessoa que sofre um acidente que o incapacita, será limitada menos pela sua deficiência, e muito mais pela atitude da sociedade em relação a ela. É a sociedade - na maior parte das vezes - que definirá a deficiência como uma incapacidade, e é o indivíduo que sofrerá as consequências de tal definição ou, ainda, quem cria os incapazes é a sociedade (SOL GORDON, 1974 apud BUSCAGLIA, 2006).

Pessoa portadora de deficiência é aquela que sofreu perda ou possui anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade dentro do padrão considerado normal para o homem, podendo a gênese estar associada a uma deficiência física, auditiva, visual, mental, que seja permanente ou temporária (SILVA, 1986).

As pessoas portadoras de deficiência têm algum tipo de anomalia em uma estrutura ou função psicológica ou anatômica que gere incapacidade para

desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano (Brasil - Decreto-Lei nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999)².

Ainda neste decreto-lei, encontra-se a definição para deficiência permanente, como sendo aquela que ocorre ou se estabilizou durante um período de tempo suficiente para não permitir recuperação ou ter probabilidade de que se altere, apesar de novos tratamentos.

E por fim, conceitua-se incapacidade como uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, com necessidade de equipamentos adaptáveis, meios ou recursos especiais para que a pessoa portadora de deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu bem-estar pessoal e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida.

De acordo com o art. 4º deste decreto-lei, encontram-se cinco categorias que determinam as patologias consideradas deficiências. Seguindo sua transcrição na íntegra, tem-se:

Deficiência física: alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzem dificuldades para o desempenho de funções;

II- Deficiência auditiva: perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500 hz, 1.000 hz, 2.000 hz e 3.000 hz;

III- Deficiência visual: na qual a acuidade é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção ótica; a baixa visão que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção ótica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60º; ou a ocorrência simultânea de quaisquer destas condições;

IV- Deficiência mental: funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestações antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: comunicação, cuidado pessoal, habilidades sociais, utilização dos recursos da comunidade, ou ainda: saúde e segurança, habilidades acadêmicas, de lazer e de trabalho;

V- Deficiência múltipla: que é a associação de duas ou mais deficiências. (BRASIL, 2004).³

² BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm>. Acesso em: 13 set. 2013.

³ BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm>. Acesso em: 12 set. 2013.

Vale lembrar que de acordo com Buscaglia (2006), o deficiente é um indivíduo próprio. Ele não pertence à família, aos médicos ou à sociedade, ou seja, não é “propriedade” de ninguém. Cada um é diferente do outro e que, independente do rótulo que lhe seja imposto para a conveniência de outras pessoas, ele ainda assim é uma pessoa “única”.

2.1.4 Portadores de necessidades educacionais especiais

Muito se fala a respeito dos direitos e necessidades das pessoas com necessidades educacionais especiais. Porém, percebe-se que a pessoa portadora de deficiência tem encontrado grandes obstáculos para a sua aceitação e participação na sociedade. As barreiras arquitetônicas, falta de formação e informação de professores e, acima de tudo, o preconceito, ainda tem relegado estes seres humanos a posições muito aquém de suas potencialidades.

É necessário refletir no que se refere a real inclusão das pessoas com necessidades educacionais especiais, como um todo e o que ainda esteja impedindo ou dificultando, a presença ou permanência das mesmas no meio social.

É imprescindível lembrar os profissionais da educação e os pais, para que percebam que as pessoas com necessidades educacionais especiais possuem os mesmos direitos constitucionais como qualquer outro cidadão, inclusive lhe é assegurado um ambiente sadio e adaptado às suas necessidades inclusivas.

2.1.4.1 Conceituação

De acordo com a Declaração de Salamanca (MEC, 1994), Pessoas com Necessidades Educacionais Especiais (PNEE) são aquelas cujas necessidades decorrem de sua falta de capacidade ou dificuldades de aprendizagem e têm assim, necessidades educacionais especiais em algum momento de sua escolarização.

Segundo a Constituição Federal, no Título III, Do Direito à Educação e do Dever de Educar, no art. 4º inciso III (CARNEIRO, 1998, p. 41), educandos com necessidades especiais são aqueles que possuem necessidades incomuns e, portanto diferentes dos outros alunos no que diz respeito às aprendizagens curriculares compatíveis com suas idades. Em razão desta particularidade, estes alunos precisam de recursos pedagógicos e metodológicos próprios.

Segundo Carneiro (1998, p. 41), as deficiências classificam-se em:

- a) Portadores de Deficiência Auditiva, Visual (Sensorial), Mental, Física, Múltipla;
- b) Portadores de Condutas Típicas: são os que apresentam comportamentos típicos de portadores de síndromes e quadros psicológicos, neurológicos ou psiquiátricos com repercussão sobre o desenvolvimento e comprometimento no relacionamento social;
- c) Crianças de Alto Risco: são aquelas que têm o desenvolvimento fragilizado em decorrência de fatores como: gestação inadequada, alimentação imprópria, nascimento prematuro, etc.;
- d) Portadores de Altas Habilidades (também chamados de superdotados): são aquelas crianças que exibem elevada potencialidade em aspectos tais como capacidade intelectual geral, acadêmica específica, capacidade criativa e produtiva, alta *performance* em liderança, elevada capacidade psicomotora e talento especial para artes.

2.1.4.2 A tratativa de PNEE no Brasil

Abordando fatos históricos relacionados aos PNEE no Brasil, faz-se a seguir um apanhado geral, segundo estudos de Fonseca (1997), onde houve tempos em que estas pessoas eram sacrificadas, pois a sociedade alegava que estas não tinham qualquer tipo de utilidade para viver em meio ao povo considerado “normal”.

De acordo com o autor, só no ano de 1972 foi criado o atendimento pedagógico e educacional para os PNEE, em virtude da formulação do I Plano Setorial de Educação, o qual o governo elegeu por área prioritária a educação especial.

Apenas em 1981, a questão relacionada aos PNEE ganhou maior importância em nível internacional. Neste mesmo ano, o Brasil promoveu um congresso que trouxe grandes reflexões e troca de experiências entre os vários países participantes. Neste momento desencadearam-se algumas diretrizes e deveres dos Portadores de Necessidades Educacionais Especiais (FONSECA, 1997).

Durante muitos anos o processo histórico continuou desta forma. Somente quando o direito à igualdade e à cidadania tornaram-se pontos de preocupação dos pensadores, a história da educação especial começou a mudar, principalmente com

a legislação brasileira que deixa claro na lei 7853/89, no artigo 5º, que dá ao Ministério Público “a responsabilidade da defesa dos interesses coletivos e difusos dos Portadores de Necessidades Educacionais Especiais” (CARNEIRO, 1998, p. 38).

2.1.4.3 Legislação sobre inclusão de PNEE

A Constituição Federal após eleger como fundamentos de nossa República, a cidadania e a dignidade da pessoa humana (art. 1º, incisos II e III) como um dos objetivos fundamentais, além da promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (art. 3º, inciso IV), tratou de garantir o direito à igualdade (art. 5º). Nos artigos 205, 206 e 208, avança pelo direito de todos à educação, que deve visar ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para a cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 2000)⁴.

Além disso, elege como um dos princípios para o ensino a igualdade de condições de acesso e permanência na escola (art. 206, inciso I), acrescentado que o dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um (BRASIL, 2000, p. 118, art. 208, inciso V)⁵.

Segundo os princípios e garantias constitucionais, ninguém pode ser excluído. Assim, quando a Constituição Federal (BRASIL, 2000, p. 117, art. 205)⁶, garante a educação para todos, significa que é para todos mesmo em um mesmo ambiente, e deve ser o mais diversificado possível como forma de atingir ao pleno desenvolvimento humano e o preparo para a cidadania.

Quanto ao “preferencialmente”, constante na Constituição Federal (BRASIL, 2000)⁷ no art. 208, inciso III (p. 118), refere-se a “atendimento educacional especializado” e não à educação ou escolarização claramente definido no art. 205 (p. 117) Este artigo refere-se a instrumentos necessários à eliminação das barreiras

⁴ BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Emenda Constitucional nº 29, de 13 de setembro de 2000**. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc29.htm>. Acesso em: 12 set. 2013.

⁵ Idem, Ibidem.

⁶ Idem, Ibidem.

⁷ Idem, Ibidem.

que as pessoas com deficiências naturalmente têm para relacionar-se com o ambiente externo.

A linguagem brasileira de sinais (Libras), o braile, recursos de informática, salas de recursos, são instrumentos que devem ser oferecidos “preferencialmente na rede regular de ensino”, mas podem ser oferecidos também em escola especial. O encaminhamento de uma criança para a escola especial deve dar-se unicamente por opção da própria pessoa portadora de deficiência ou seu responsável, jamais por imposição da escola dita regular, sob pena de incorrer em discriminação, conforme definido na Convenção Interamericana para a Eliminação contra a Pessoa Portadora de Deficiência, promulgada no Brasil por intermédio do Decreto 3.956, de 8 de outubro de 2001 (BRASIL, 2001)⁸.

2.1.5 Atletas e equipes esportivas profissionais

Atleta é o profissional dos desportos (preferencialmente atléticos) e das atividades físicas. O termo iniciou-se com os que praticavam atletismo e depois se estendeu aos praticantes de luta (em jogos solenes) na Grécia e Roma Antiga. Também pode significar um homem ou mulher de sólida compleição.

Segundo Krieger (2007 apud WIKIPÉDIA, 2013)⁹, o é “a pessoa que pratica qualquer manifestação de desporto, seja educacional, de participação ou rendimento, podendo ser classificado quanto à forma de sua prática, em amador, não profissional e profissional.” Mesmo os que apenas correm pelas ruas da cidade a fim de melhorar a forma física e a saúde não o deixam de ser, no sentido mais amplo da palavra.

O Amador é o praticante eventual, que o faz apenas por prazer, saúde ou vaidade. É o corredor ou o ciclista de fim-de-semana ou fim de tarde, aquele que corre para manter a forma, ou até o que participa de maratonas ou outros torneios, sem o intuito de lucrar, mas por ter o espírito desportivo. Amador é aquele que leva a sério o ideal de Pierre de Coubertin, onde o “importante não é vencer, é participar”.

O Não Profissional é o que pratica algum desporto sem receber remuneração, podendo, porém receber incentivos materiais ou patrocínios. Enquanto isso, o

⁸ BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 3.956, de 8 de outubro de 2001**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3956.htm>. Acesso em: 12 set. 2013.

⁹ WIKIPÉDIA. **Atleta**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Atleta>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

Profissional é aquele que faz do esporte seu meio de sustento, auferindo além dos louros da glória esportiva, lucro financeiro através de sua atividade.

Nas modalidades mais populares os Profissionais perfazem grandes cifras em dinheiro e acabam por tornarem-se personalidades públicas.

Conforme o art. 28 da Lei nº 9.615/98 (BRASIL, 1998)¹⁰, a atividade do atleta profissional de todas as modalidades desportivas, é caracterizada por remuneração pactuada em contrato formal de trabalho firmado com entidade de prática desportiva, pessoa jurídica de direito privado, que deverá conter obrigatoriamente, cláusula penal para as hipóteses de descumprimento, rompimento ou rescisão unilateral.

Em competições de alto nível a importância do fator psicológico é evidente. A atenção dada a este aspecto tem tido um crescimento expressivo nos últimos tempos. Assim como os fatores táticos, técnicos e físicos são treináveis, o fator psicológico é passível de treino e é melhorado com processos adequados, fazendo com que um atleta ou uma equipe expandam seus limites. A verdade é que existe uma enorme diferença entre potencial e potência, e no mundo esportivo existem inúmeros atletas com grande potencial que não atingem a sua potência máxima exatamente por questões emocionais e psicológicas.

O desempenho de atletas de alto nível caracteriza-se pela combinação de muitos fatores, dos quais se destacam a preparação física, a preparação técnico/tática e a preparação psicológica.

Os aspectos psicológicos são sem dúvida, um dos principais componentes da preparação do atleta de alto rendimento e eles abrangem uma série de fatores que combinados, podem influenciar negativa ou positivamente no seu desempenho. É importante identificar os aspectos psicológicos da personalidade e da motivação que influenciam diretamente o comportamento de atletas de alto rendimento.

À medida que se analisa os acontecimentos que envolvem a ação esportiva há uma tendência em olhá-la como resultado de planejamento racional e raciocínio consciente na direção de um objetivo. A ação pode ser definida como um comportamento consciente e dirigido a um objetivo e, portanto possui razões e efeitos cognitivos. O que regula o comportamento é justamente o pensamento, e quando não tem essa regulação cognitiva, ele é considerado perturbador e não

¹⁰ BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm>. Acesso em: 12 set. 2013.

planejado, e o que acompanha o processo do raciocínio são as ocorrências emocionais que também são atuantes sobre o comportamento (THOMAS, 1983).

A relação pensamento-sentimento-ação no esporte é evidente e marcante, e qualquer problema que ocorra tanto a nível cognitivo quanto a nível emocional terá consequências no comportamento do atleta. Normalmente observam-se dificuldades cognitivas, justamente no que diz respeito a um planejamento racional de ações, e também com relação à forma de lidar com o fator emocional e o que surge no decorrer das competições.

As diferenças individuais entre esportistas são óbvias e são elas que refletem a personalidade e, não só se reconhecem estas diferenças individuais existentes no esporte, como se avalia informalmente a personalidade quando se julgam oponentes ou se avaliam as próprias forças e fraquezas. Estas determinações de personalidade afetam o comportamento no esporte. A personalidade pode ser descrita como a soma total ou padrão global de características e tendências (GIL, 2001).

Num estudo realizado por Ogilvie e Tutko (1971), esportistas são caracterizados por alguns traços de personalidade:

- São motivados para o rendimento e colocam-se a si e a outras pessoas objetivos elevados, porém realistas;
- São ordenados e disciplinados, dispostos para a liderança e respeito às autoridades;
- Têm elevada capacidade de autoconfiança, resistência psíquica, autodomínio, além de baixo nível de ansiedade, porém com alta tendência a terem comportamentos agressivos.

Neste mesmo estudo foram encontrados esportistas com problemas, apresentando características de comportamentos neuróticos como: ansiedade excessiva, receio do sucesso, tendência a atitudes depressivas, sensibilidade exacerbada em relação ao insucesso ou crítica externa.

No que diz respeito à motivação, ela se caracteriza por um processo ativo, que é dirigido a uma meta, e depende da interação de fatores pessoais (intrínsecos) e ambientais (extrínsecos). Portanto, baseada neste modelo, a motivação tem um determinante energético (nível de ativação) e um determinante de direção do comportamento (intenções, interesses, motivos e metas) (SAMULSKI, 1992).

Segundo William Beausay (apud CLARKSON, 1999), há muitas motivações para os atletas, e cada uma é influenciada pela combinação de muitas do passado:

- Dinheiro: é um bom motivador precoce na carreira, principalmente se tem que ajudar a família;
- Ego: a necessidade de sentir-se importante. A maior de nossas necessidades é satisfazer o ego;
- Coleguismo: sentir-se pertencendo a um grupo;
- Expectativas: viver de acordo com as expectativas dos outros;
- Realização: a necessidade de ter coisas para fazer;
- Excelência: necessidade de se superar;
- Amor ao jogo: amar o que se faz.

A motivação de cada desportista é passível de mudança a partir do momento que haja mudança de interesses, necessidades e motivos. Em todo o processo que está implicado na motivação, o atleta não precisa manter-se apegado a influências de motivações passadas, ele pode decidir por um caminho novo a seguir.

2.1.6 *Coaching* esportivo

O termo *coach* “tem origem no campo esportivo e tem sido utilizado para designar o papel do técnico, aquele profissional que treina times de futebol ou basquete” (GIL, 2001, p. 282).

O *coaching* aplicado aos esportistas é focado na importância das competências pessoais e irá atuar para que os atletas desenvolvam essas mesmas competências no sentido de que são elas que os vão ajudar no atingimento dos objetivos e a melhoria de desempenho, independente da modalidade.

O *coaching* esportivo iniciou com Timothy Gallwey na década de 70, que apresentou o *coaching* “desportivo” com técnicas apuradas, onde o *coach* ajudava o atleta a atingir o seu melhor desempenho. Para Gallwey (1996) “os verdadeiros adversários não são os seus concorrentes, mas as suas próprias limitações e fraquezas”.

Ainda segundo Gallwey (1996), “o oponente dentro da cabeça de alguém é mais extraordinário do que aquele do outro lado da quadra”. Isso quer dizer que o emocional pode ser mais forte que a própria habilidade ou vontade do atleta.

Gallwey também citava que um *coach* pode auxiliar um atleta a remover ou reduzir os obstáculos internos ao seu desempenho e uma habilidade poderá fluir sem que haja necessidade de muitos ensinamentos técnicos por parte do técnico.

Coaching segundo Gallwey (1996) é uma relação de parceria que revela ou liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar seus índices de desempenho. É ajudá-las a aprender em vez de ensinar algo a elas, e neste prisma, essa concepção se assemelha a função do educador também.

Segundo a Sociedade Latino Americana de Coaching, atualmente a maior parte dos profissionais que participam dos cursos de *Coaching* são psicólogos (22%) e administradores (17%), mas a procura feita por profissionais de Educação Física está em visível crescimento e a demanda tem aumentado ao longo dos anos, chegando a 13,5% dos formandos nesta área.

Além disso, os esportistas também ocupam a terceira colocação entre quem busca profissionais especializados em *Coaching*. A formação básica tem em média oito dias e envolve entender os mecanismos que o *coach* deve utilizar para extrair o máximo de seus *coachees*. Após esse curso, ele ainda pode se aperfeiçoar para se tornar um *Coach* Executivo ou um *Leader Coach* na área desejada.

O *Coaching* para desportista segundo Paula Figueredo (2008) é destinado ao jogador ou atleta, ao treinador e a equipa técnica, ou seja, em prática a todos os envolvidos.

Numa equipe é possível criar uma cultura de *coaching*, no sentido de desenvolver uma cultura de melhoria contínua como forma de atingir bons resultados e o sucesso. À primeira vista, o *coaching* deverá ser uma prática para os desportistas mais velhos e profissionais, pois são eles que se encontram na alta competição e por essa razão poderão sentir a necessidade de ajuda, de apoio para enfrentar os seus desafios. (FIGUEREDO, 2008, p. 02).

No entanto, é importante ressaltar que para jovens com pouca experiência, o *Coaching* poderá auxiliar no desenvolvimento de competências e na gestão da carreira esportiva. Já na fase da pós-formação, é crucial que aja um acompanhamento do atleta para se colocar em prática corretamente tudo o que se aprendeu durante a preparação da “suposta” carreira.

Neste sentido, através do *Coaching* é possível ajudar os esportistas no desenvolvimento de competências, na gestão de estresse, na elaboração de objetivos e na criação e organização do seu modelo de trabalho.

Figueredo (2008) comenta também que o *Coaching* tem outros atributos, em momentos diferentes na vida de um esportista, como quando se encontra em recuperação prolongada de uma lesão, no desemprego momentâneo ou no final da

carreira esportiva, onde as consequências de frustração podem ser mais acentuadas.

3 POSSIBILIDADE DE APLICAÇÃO DA FERRAMENTA COACHING EM DIFERENTES NICHOS

Diante das informações obtidas pelas pesquisas, o objetivo deste tópico é apresentar possíveis campos de atuação dentro da área de *Coaching*, buscando-se um diferencial no mercado de forma a que se possa criar uma empresa mais competitiva.

3.1 *Coaching* para portadores de necessidades especiais (PNE)

3.1.1 Contextualização

Hoje no Brasil, muito se fala na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. A inclusão implica na adaptação simultânea entre a pessoa com deficiência e a sociedade. Ou seja, a sociedade precisa preparar-se para este indivíduo, mas este profissional também deve preparar-se para a sociedade e para o mercado de trabalho. Contamos com legislações que garantem às pessoas com deficiência o direito à educação, à comunicação, aos serviços públicos, à saúde e ao trabalho. Dentre elas, está a Lei das Cotas (8213/1991), a qual impõe a obrigatoriedade às empresas com mais de 100 empregados de terem de 2% a 5% de pessoas com deficiência no quadro de funcionários.

Quando um deficiente é tratado como se não o fosse, sua limitação está sendo desrespeitada. Suas dificuldades não devem ser superestimadas, tampouco subestimadas e tratar igualmente os desiguais não significa necessariamente fazer justiça. A deficiência, em si não é ruim nem boa: é necessário aprender o melhor modo de conviver com ela. Nesse aprendizado, ingredientes como acreditar em si mesmo, olhar o mundo de frente, ver as pessoas em sua dimensão verdadeira e ir à luta sem medo, são absolutamente essenciais.

A falta de informação é uma das maiores causas do preconceito e um dos principais fatores impeditivos para a inclusão social. Conhecer este universo auxilia na desmistificação da deficiência, o que favorece o relacionamento com este público e a sua inclusão na sociedade.

As empresas devem evitar que a contratação seja apenas o cumprimento da Lei de Cotas, evitando que o profissional seja excluído ou tratado com desigualdade,

porém há alguns desafios, dentre eles o baixo nível de escolaridade, a falta de qualificação técnica, a falta de estímulo, a excessiva proteção da família e o preconceito dos demais empregados.

É de extrema importância que a deficiência e a função a ser executada sejam analisadas para não haver enganos. É importante esclarecer suas limitações para que as atividades profissionais não gerem dor, desconforto ou se tornem prejudiciais com o passar do tempo.

Até aqui, foram abordados os aspectos legais do mercado de trabalho, as condições do empregador, as questões “físicas” da deficiência e a qualificação deste profissional.

O *coaching* PNE destina-se a:

- Inclusão social e no mercado de trabalho;
- Aumento da autoestima e capacidade de ser ver como uma pessoa inteira com necessidades especiais e sonhos especiais;
- Desenvolvimento e melhoria das habilidades de vida juntamente com as habilidades de comunicação;
- Desenvolvimento da sua autoconsciência;
- Ajuda para resgate de valores pessoais;
- Domínio dos desafios da vida, nos estudos, no emprego e nas relações;
- Identificação e transformação de crenças limitantes.

Os quadros a seguir ilustram a diferença entre Consultoria, Terapia e *Coaching*, pois em alguns momentos essas concepções podem parecer similares, porém não são:

CONSULTORIA	TERAPIA	COACHING
<p>Provê soluções para resolver problemas, faz um diagnóstico e acompanha a implantação, lidando com processos.</p> <p>Solução: Futuro</p>	<p>Objetivo principal é lidar com traumas emocionais oriundos do passado.</p> <p>O propósito é entender os “porquês” e conseguir um alívio da dor ou desconforto que sentem, mais do que se preparar para alcançar seus objetivos.</p> <p>Solução: Passado</p>	<p><i>Coach</i> não fornece solução para o seu cliente, e não é especialista no assunto que o cliente quer desenvolver. Através de perguntas ele facilita o objetivo do cliente e a estratégia para alcançá-lo.</p> <p>Solução: Presente</p>

QUADRO 1 – Diferença entre Consultoria, Terapia e *Coaching*
 Fonte: Adaptado de Rezende e Alvarez (2007)

COACHING	PSICOTERAPIA
Voltado para o desempenho pessoal. Ênfase no futuro. Rápido e superficial. Preocupa-se como que está faltando. Visa à ação.	Enfoca, fundamentalmente, o indivíduo e seus problemas pessoais. Ênfase maior no passado. Longa e profunda. Preocupa-se com o que está errado. Visa à modificação na personalidade.
COACHING	ACONSELHAMENTO
Destina-se a qualquer funcionário. Menos direto. Fornece elementos para que o cliente decida se convém mudar. Procura conhecer alternativas possíveis para melhorar o desempenho.	Destina-se a funcionários que têm problemas. Mais direto, procura chamar a atenção do empregado para o problema. Procura fazer com que o funcionário reconheça a necessidade de mudar. Procura-se identificar a causa do problema e reforçar o comportamento correto.
COACHING	TREINAMENTO
É individual. Os objetivos são definidos ao longo do processo. Exige relacionamento mais franco e intenso do que no treinamento.	Direcionado normalmente a grupos. Trabalha com objetivos definidos e operacionais.

QUADRO 2 – Diferenças entre *Coaching* e Psicoterapia, Aconselhamento e Treinamento
Fonte: Adaptado de Gil (2001)

3.1.2 Análise da oferta

Para a análise da atual oferta do serviço de *Coaching* para PNE, foram realizadas consultas na Internet, na qual foi possível identificar a existência de uma única empresa, atuando neste segmento, sendo que sua abrangência de atuação não se restringe a este público. Esta empresa também atua como Spa e presta serviços exóticos.

Os dados desta empresa são apresentados no quadro a seguir:

EMPRESA	ENDEREÇO	ÁREA DE ATUAÇÃO
Espaço Alpha http://www.esppacoalpha.com.br/horoscopo.php	Rua Machado de Assis, 339, Bela Vista, Osasco – SP	Autoconhecimento, Arte, Cultura e Espiritualidade

QUADRO 3 – Dados da Empresa
Fonte: Os Autores (2013)

3.1.3 Análise da demanda

Para a realização de Análise da Demanda do serviço de *Coaching* para PNE, foram analisados os dados do Censo 2010 e da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2011¹¹.

O censo, ou recenseamento demográfico, é um estudo estatístico referente a uma população que possibilita a coleta de várias informações, tais como o número de habitantes, o número de homens, mulheres, crianças e idosos, onde e como vivem as pessoas, profissão, entre outros dados. Esse estudo é planejado para ser executado nos anos de final zero, ou seja, a cada dez anos. Desta forma, o último censo realizado no Brasil foi no ano de 2010.

A RAIS é um instrumento de coleta de dados que o Governo Brasileiro criou para controlar as atividades trabalhistas de empresas de todo o país. Ela é uma das principais fontes de informações sobre o mercado de trabalho formal brasileiro (JURO ZERO, 2012).

O Censo de 2010 tabulou a população brasileira residente, por tipo de deficiência, em cada um dos Estados, conforme a tabela a seguir. Este mapeamento permite ter uma percepção clara do número de deficientes por Estado, o tipo de deficiências e o seu grau de severidade.

¹¹ BRASIL. Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência. **População residente, por tipo de deficiência, segundo as grandes regiões e as unidades da federação – 2010**. Disponível em: <http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_3.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2013.

TABELA 1 – População Residente, por Tipo de Deficiência

33

Grandes Regiões e Unidades da Federação	População residente														
	Total (1) (2)	Pelo menos uma das deficiências investigadas (1) (4)	Tipo de deficiência						Mental / Intelectual	Nenhuma dessas deficiências (3)					
			Visual			Auditiva					Motora				
			Não consegue de modo algum	Grande dificuldade	Alguma dificuldade	Não consegue de modo algum	Grande dificuldade	Alguma dificuldade	Não consegue de modo algum	Grande dificuldade	Alguma dificuldade				
BRASIL	190.755.799	45.623.910 (23,92%)	528.624	6.056.684	29.206.180	347.481	1.799.885	7.574.797	740.456	3.701.790	8.831.723	2.617.025	145.084.578		
NORTE	15.864.454	3.655.568 (23,04%)	33.025	541.798	2.409.113	23.290	123.060	591.034	44.105	245.566	674.329	183.859	12.204.854		
RO	1.562.409	345.411 (22,11%)	2.337	46.247	232.037	1.782	11.698	52.907	3.941	21.705	58.450	19.053	1.214.668		
AC	733.559	165.823 (22,61%)	1.481	25.138	106.731	1.162	6.140	26.710	2.132	11.742	31.428	12.149	567.597		
AM	3.483.985	791.162 (22,71%)	8.241	113.281	530.296	5.492	24.012	124.737	9.162	50.573	149.796	38.509	2.692.764		
RR	450.479	95.774 (21,26%)	1.156	13.683	62.738	587	3.390	15.167	1.165	5.860	15.596	4.877	354.705		
PA	7.581.051	1.791.299 (23,63%)	15.771	271.582	1.169.223	11.501	59.802	298.060	21.607	125.891	344.269	84.580	5.788.273		
AP	669.526	158.749 (23,71%)	1.334	24.749	106.482	786	4.757	22.689	1.930	9.802	26.027	6.402	510.763		
TO	1.383.445	307.350 (22,22%)	2.705	47.118	201.606	1.980	13.261	50.764	4.168	19.993	48.763	18.289	1.076.084		
NORDESTE	53.081.950	14.133.713 (26,63%)	129.465	2.062.990	9.056.632	89.490	569.256	2.416.254	210.374	1.160.403	2.755.979	827.079	38.939.411		
MA	6.574.789	1.641.404 (24,97%)	14.132	267.487	1.054.247	10.157	64.222	275.558	21.287	125.261	314.205	96.452	4.933.180		
PI	3.118.360	860.430 (27,59%)	7.866	139.032	556.477	4.710	37.399	143.811	12.305	69.338	160.307	50.909	2.257.930		
CE	8.452.381	2.340.150 (27,69%)	24.659	349.597	1.497.528	16.291	99.451	411.096	36.833	187.527	458.932	125.407	6.112.001		
RN	3.168.027	882.681 (27,86%)	6.943	128.676	561.746	4.836	36.856	150.700	13.592	72.927	164.571	51.899	2.284.865		
PB	3.766.528	1.045.631 (27,76%)	8.649	142.371	671.793	6.518	41.845	181.646	16.929	90.365	213.624	61.996	2.720.445		
PE	8.796.448	2.426.106 (27,58%)	20.746	348.111	1.563.657	14.319	97.585	411.809	36.606	210.582	484.795	139.016	6.369.909		
AL	3.120.494	859.515 (27,54%)	7.194	135.952	536.248	5.104	35.742	146.056	11.986	84.174	173.545	59.954	2.260.972		
SE	2.068.017	518.901 (25,09%)	4.126	75.256	331.453	3.278	20.108	88.376	7.699	41.696	91.559	29.397	1.548.680		
BA	14.016.906	3.558.895 (25,39%)	35.150	476.508	2.283.483	24.277	136.048	607.202	53.137	278.533	694.441	212.049	10.451.429		
SUDESTE	80.364.410	18.506.974 (23,03%)	262.122	2.246.465	11.887.099	160.671	709.572	2.967.683	330.451	1.503.356	3.583.542	1.056.547	61.828.222		
MG	19.597.330	4.432.456 (22,62%)	47.073	591.179	2.701.621	32.871	199.386	769.484	79.603	404.928	895.009	301.447	15.162.378		
ES	3.514.952	824.095 (23,45%)	7.662	113.337	513.841	5.119	31.243	132.980	13.676	72.974	164.462	47.391	2.690.750		
RJ	15.989.929	3.900.870 (24,40%)	55.545	484.125	2.531.776	31.258	133.339	607.715	66.319	327.967	828.420	203.578	12.084.013		
SP	41.262.199	9.349.553 (22,66%)	151.842	1.057.824	6.139.861	91.423	345.604	1.457.504	170.853	697.487	1.695.651	504.131	31.891.081		
SUL	27.386.891	6.164.158 (22,51%)	72.541	793.545	3.760.196	48.650	282.028	1.107.924	107.924	569.899	1.268.246	379.112	21.220.197		
PR	10.444.526	2.283.022 (21,86%)	27.642	295.768	1.408.014	19.130	100.027	396.540	40.382	203.330	463.211	143.888	8.161.038		
SC	6.248.436	1.331.445 (21,31%)	14.727	174.550	803.903	10.402	62.200	233.207	22.482	126.003	272.060	72.216	4.915.291		
RS	10.693.929	2.549.691 (23,84%)	30.172	323.227	1.548.279	19.118	119.801	478.177	45.060	240.566	532.975	163.008	8.143.868		
CENTRO-OESTE	14.058.094	3.163.497 (22,50%)	31.471	411.886	2.093.140	25.380	115.969	491.902	47.602	222.566	549.627	170.428	10.891.894		
MS	2.449.024	526.672 (21,51%)	5.141	68.381	336.733	3.668	20.886	83.024	8.990	42.828	98.437	32.664	1.922.106		
MT	3.035.122	669.010 (22,04%)	5.276	91.404	453.051	4.381	22.705	100.334	8.395	42.946	110.669	33.512	2.364.845		
GO	6.003.788	1.393.540 (23,21%)	14.430	183.869	914.500	11.513	55.658	226.193	21.946	102.520	252.239	75.901	4.609.864		
DF	2.570.160	574.275 (22,34%)	6.624	68.232	388.856	5.818	16.720	82.351	8.271	34.272	88.282	28.351	1.995.079		

Fonte: BRASIL (2013)¹²

- (1) As pessoas incluídas em mais de um tipo de deficiência foram contadas apenas uma vez.
- (2) Inclusive as pessoas sem declaração dessas deficiências.
- (3) Inclusive a população sem qualquer tipo de deficiência.
- (4) Porcentagem com relação à população residente.

¹² BRASIL. Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência. **População residente, por tipo de deficiência, segundo as grandes regiões e as unidades da federação – 2010**. Disponível em:

<http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_3.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2013.

O RAIS de 2011, entre outras tabulações e análises, calculou o total de empregos de pessoas com deficiência naquele ano no Brasil, o grau de escolaridade que concentra o maior número de vínculos empregatícios e os rendimentos médios das pessoas com deficiência.

Em relação ao cálculo do total de empregos de pessoas com deficiência foram identificados 325,3 mil vínculos empregatícios declarados, representando 0,70% do universo total de pessoas efetivamente empregadas, conforme tabela a seguir.

TABELA 2 – Total de Empregos em 31 de dezembro de 2010

Tipo de Deficiência	RAIS/2010			RAIS/2011			Variação Absoluta		
	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total
Física	107.246	59.444	166.690	114.208	59.999	174.207	6.962	555	7.517
Auditiva	45.415	23.404	68.819	48.171	25.408	73.579	2.756	2.004	4.760
Visual	11.414	6.296	17.710	14.078	7.769	21.847	2.664	1.473	4.137
Intelectual (Mental)	11.232	4.374	15.606	13.398	5.412	18.810	2.166	1.038	3.204
Múltipla	2.564	1.281	3.845	2.724	1.420	4.144	160	139	299
Reabilitado	22.322	11.021	33.343	21.268	11.436	32.704	-1.054	415	-639
Total de Deficientes	200.193	105.820	306.013	213.847	111.444	325.291	13.654	5.624	19.278
Não Deficientes	25.552.565	18.209.777	43.762.342	26.694.512	19.290.828	45.985.340	1.141.947	1.081.051	2.222.998
Total	25.752.758	18.315.597	44.068.355	26.908.359	19.402.272	46.310.631	1.155.601	1.086.675	2.242.276

Fonte: BRASIL (2013)¹³

Quanto ao grau de escolaridade, os dados da RAIS por grau de instrução e tipo de deficiência revelam que o ensino médio completo concentra o maior número de vínculos empregatícios de todas as modalidades, conforme apresenta o quadro a seguir.

¹³ BRASIL. Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência. **População residente, por tipo de deficiência, segundo as grandes regiões e as unidades da federação – 2010**. Disponível em: <http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_3.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2013.

TABELA 3 – Brasil Número de Empregos por Grau de Instrução e Tipo de Deficiência

Grau de Instrução	Física	Auditiva	Visual	Intelectual (Mental)	Múltipla
Analfabeto	821	568	136	825	82
Até o 5º ano Incompleto do Ensino Fundamental	6.482	4.414	839	2.961	392
5º ano Completo do Ensino Fundamental	7.923	4.822	820	1.160	349
Do 6º ao 9º ano Incompleto do Ensino Fundamental	15.551	9.279	1.788	3.690	525
Ensino Fundamental Completo	18.662	9.888	2.143	2.521	540
Ensino Médio Incompleto	14.234	6.869	1.688	2.134	372
Ensino Médio Completo	77.690	27.875	9.765	4.977	1.393
Educação Superior Incompleta	9.127	2.297	1.060	196	126
Educação Superior Completa	23.717	7.567	3.608	346	365
Total	174.207	73.579	21.847	18.810	4.144

Fonte: BRASIL (2013)¹⁴

Quanto aos rendimentos médios das pessoas com deficiência, a RAIS de 2011 identificou que este valor é de R\$ 1.891,16, que é ligeiramente menor que a média dos rendimentos do total de vínculos formais (R\$ 1.902,13). Esse resultado indica uma redução nos rendimentos médios do total de pessoas com deficiência, da ordem de 7,29%, oriunda principalmente da queda dos rendimentos das pessoas com Deficiência Física (-13,83%), que pode ser justificada em grande parte, por uma melhor classificação dessa variável, por parte dos estabelecimentos declarantes.

TABELA 4 – Total de Empregos em 31/12/2010 e Variação Absoluta e Relativa por Tipo de Deficiência e Gênero

Tipo de Deficiência	RAIS/2010			RAIS/2011			Variação Absoluta	
	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino
Física	2.391,09	1.709,19	2.149,14	2.009,71	1.547,99	1.851,90	-15,95	-9,43
Auditiva	2.392,65	1.360,23	2.042,75	2.462,98	1.437,01	2.110,11	2,94	5,64
Visual	2.044,70	1.567,44	1.8726,07	2.455,92	1.710,66	2.186,40	19,62	9,14
Intelectual (Mental)	850,86	738,08	819,15	897,82	809,56	872,42	5,52	9,68
Múltipla	1.540,24	1.301,77	1.460,07	1.537,93	1.190,42	1.418,65	-0,15	-8,55
Reabilitado	2.394,98	1.898,14	2.235,40	2.354,09	1.807,12	2.167,83	-1,71	-4,80
Total de Deficientes	2.273,36	1.593,37	2.039,82	2.090,97	1.502,99	1.891,16	-8,02	-5,67
Não Deficientes	1.988,53	1.648,19	1.846,61	2.049,96	1.698,75	1.902,13	3,09	3,07
Total	1.990,68	1.647,89	1.847,92	2.050,35	1.697,75	1.902,13	3,00	3,03

Fonte: BRASIL (2013)¹⁵

¹⁴ BRASIL. Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência. **População residente, por tipo de deficiência, segundo as grandes regiões e as unidades da federação – 2010**. Disponível em: <http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_3.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2013.

¹⁵ Idem, Ibidem.

Ainda sobre este tema, as informações da RAIS por grau de instrução apontam que, a partir do ensino médio incompleto, existe uma correlação direta entre os rendimentos e o grau de escolaridade em todas as modalidades de deficiência. É importante registrar que, no nível superior completo, os tipos Visual (R\$ 5.900,70) e Auditivo (R\$ 5.860,54) são aqueles que auferem os maiores rendimentos médios. Em contraposição, os menores salários ocorreram nos tipos Intelectual (R\$ 2.959,05), seguido do tipo Reabilitação (R\$ 3.609,45), deficiência Múltipla (R\$ 3.825,56) e do tipo de deficiência Física (R\$ 4.251,13), conforme apresenta a tabela a seguir.

TABELA 5 – Brasil – Remuneração Média R\$ em 31/12/2011 – Grau de instrução e deficiência

Grau de Instrução	Física	Auditiva	Visual	Intelectual (Mental)	Múltipla
Analfabeto	930,44	964,96	867,43	743,84	850,32
Até o 5º ano Incompleto do Ensino Fundamental	1.116,39	1.233,97	1.009,13	771,00	957,96
5º ano Completo do Ensino Fundamental	1.363,54	1.615,27	1.311,37	799,28	1.160,56
Do 6º ao 9º ano Incompleto do Ensino Fundamental	1.253,45	1.359,87	1.097,30	756,94	1.030,06
Ensino Fundamental Completo	1.333,88	1.688,33	1.228,47	846,48	1.302,63
Ensino Médio Incompleto	1.169,68	1.324,85	1.067,62	793,96	1.002,82
Ensino Médio Completo	1.521,91	1.866,35	1.559,48	928,98	1.274,12
Educação Superior Incompleta	2.191,36	2.496,86	2.002,08	1.567,80	1.568,85
Educação Superior Completa	4.251,13	5.860,54	5.900,70	2.959,05	3.825,56
Total	1.851,90	2.110,11	2.186,40	872,42	1.418,65

Fonte: Brasil (2013)¹⁶

3.2 *Coaching* nos esportes

Para a realização da análise de um possível mercado, pensando na oferta e demanda existente para o serviço de *Coaching* relacionado ao esporte, foram realizadas consultas no *Google Trends*, ferramenta utilizada para analisar o interesse em determinado assunto ao longo do tempo (WIKIPÉDIA, 2013)¹⁷.

Utilizando esta ferramenta pode-se constatar que o interesse pelo tema “esporte” vem caindo no Brasil desde 2004, com picos de procura, devido a eventos voltados aos esportes, conforme apresenta o gráfico a seguir.

¹⁶ BRASIL. Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência. **População residente, por tipo de deficiência, segundo as grandes regiões e as unidades da federação – 2010**. Disponível em: <http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_3.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2013.

¹⁷ WIKIPÉDIA. **Google Trends**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Google_Trends>. Acesso em: 12 mar. 2013.



GRÁFICO 1 – Análise de Procura na Internet (Demanda) *Coaching* Esportivo
 Fonte: Google Trends (2013)


O termo “*Coaching* Esportivo” não aparece no gráfico acima, pelo fato de não ter acessos suficientes para gerar a mensuração da pesquisa, isso indica que o assunto é muito novo no ramo esportista, e provavelmente pouco explorado em todo Brasil. No entanto, grandes clubes vêm utilizando essa ferramenta para aumento de desempenho em competições, como a Sociedade Brasileira de Coaching cita, um dos maiores times de futebol do Brasil, o Clube de Regatas Flamengo, que investe no *Coaching* como método para motivar e preparar psicologicamente os jogadores, na busca por melhores resultados no Campeonato Brasileiro.

No quadro 4, estão listadas as principais empresas na área de *Coaching* Esportivo na região de interesse.

EMPRESA	PROFISSIONAL	ATUAÇÃO
Coach Curitiba		Coaching Profissional Coaching Brasileiro Regresso Coaching de Negócios Coaching de Vida Coaching Esportivo Coaching para Mulheres Coaching para Terceira Idade Projeto de Vida Coaching Financeiro Coaching Acadêmico
Valor Humano e Organizacional		Coaching de Negócios Coaching de Carreira Coaching Executivo Coaching Esportivo
	Adriana Ferrareto	Coaching de Negócios Coaching de Carreira Coaching Executivo Coaching de Equipe Life Coaching

QUADRO 4 – Principais Concorrentes
 Fonte: Os Autores (2013)

Também no auxílio do desenvolvimento do esporte na região de Curitiba, a Prefeitura Municipal oferece incentivo (financeiro) aos atletas, como indica a figura a seguir:



Secretaria Municipal do
Esporte, Lazer e Juventude

:: Secretarias

Incentivo ao Esporte e Promoção Social

Lei Municipal de Incentivo ao Esporte

A [Lei Municipal de Incentivo ao Esporte \(decreto 593/12\)](#) prevê a captação de recursos do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), que são investidos diretamente em projetos esportivos.

Desde a sua implantação (2002), a Lei já beneficiou atletas e entidades de diversas modalidades esportivas cujo desempenho tem destacado Curitiba em disputas nacionais e internacionais.

Torne-se um incentivador e reduza em 66,66% o IPTU

Podem solicitar a redução de 66,66% do IPTU as entidades civis sem fins lucrativos, tais como: federações, associações, conselhos, confederações, sindicatos, institutos, ONG's, fundações e clubes sociais. O valor restante do IPTU é direcionado para projetos esportivos de pessoas físicas e jurídicas com finalidade esportiva sem fins lucrativos, estabelecidas no Município de Curitiba e aprovados pela Lei de Incentivo ao Esporte.

Requisitos

- Ser entidade civil ou Clube Social sem fins lucrativos;
- O imóvel deverá estar cadastrado em nome da entidade;
- As entidades não poderão estar em débito com a Prefeitura Municipal de Curitiba
- Preencher requerimento ao Departamento de Rendas Imobiliárias – Prédio Central da Prefeitura Municipal de Curitiba, até a data de vencimento do IPTU à vista.
- Anexar:
 - Estatuto e Atas de eleição da Diretoria
 - Carnê do IPTU do exercício de que será solicitado benefício
 - Balancete financeiro do ano interior

Para maiores informações, as entidades interessadas em usar o benefício da lei, como "incentivadores", devem procurar a Secretaria Municipal do Esporte, Lazer e Juventude - Departamento do Incentivo ao Esporte e Promoção Social, pelos telefones 3350-3739 / 3350-3747.

Quem são os beneficiários da Lei de Incentivo?

Atletas e entidades esportivas com residência fixa e comprovada no município de Curitiba que podem solicitar recursos da Lei Municipal de Incentivo ao Esporte.

Os recursos são destinados a despesas com competições e treinamento, viagens, alimentação e hospedagem.

Palestras de orientação a projetos

O Departamento do Incentivo ao Esporte e Promoção Social da SMELJ oferece palestras de orientação técnica para a elaboração de projetos ao Incentivo, sempre nos meses de fevereiro e agosto. Mais informações: (41) 3350-3747 e 3350-3746.

FIGURA 1 – Incentivo ao Esporte

Fonte: Secretaria Municipal do Esporte, Lazer e Juventude – Curitiba (2013)¹⁸

¹⁸ CURITIBA. Secretaria Municipal do Esporte, Lazer e Juventude. **Incentivo ao esporte e Promoção Social**. Disponível em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/incentivo-ao-esporte-smelj-secretaria-municipal-do-esporte-lazer-e-juventude/152>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

3.3 *Coaching* em sustentabilidade

3.3.1 Conceituação

Sustentabilidade consiste na capacidade do ser humano de interagir com o mundo, não comprometendo os recursos naturais das gerações futuras, sendo ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente diverso.

No setor empresarial, segundo o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas, o conceito de Sustentabilidade representa uma nova abordagem de se fazer negócios, com inclusão social, respeitando à diversidade cultural e os interesses de todos os envolvidos, otimizando o uso de recursos naturais e reduzindo o impacto sobre o meio ambiente.

O tema sustentabilidade apareceu nos últimos anos, se popularizou rapidamente e ganhou definitivamente a agenda empresarial.

Ao que parece esta popularização do tema nas agendas empresariais se deve mais ao debate, sobre a relação direta da sustentabilidade com a valorização da marca e a expansão de mercado, do que propriamente o que consiste o conceito de sustentabilidade. De qualquer maneira o fato é que este tema tem recebido grande enfoque na conjuntura nacional, tendo sido utilizado, inclusive, como tema de campanha política nas últimas eleições presidenciais no Brasil.

Com a popularização do tema e o interesse empresarial pelo assunto, surgiu o *Coaching* em Sustentabilidade, que não só tem como objetivo o desenvolvimento dos indivíduos a partir de uma transformação pessoal, como também o desenvolvimento da noção de responsabilidade social dentro dos negócios. Pois esta linha de trabalho de *Coaching* acredita que o líder gestor tem um importante papel de disseminar e desenvolver esses conceitos relacionados à sustentabilidade, de modo a desenvolver atitudes e geração de ideias sustentáveis nas equipes.

3.3.2 Análise da oferta e demanda

Para a realização de uma análise de mercado prévia, pensando na oferta e demanda existente para o serviço de *Coaching* relacionado à Sustentabilidade,

foram realizadas consultas no *Google Trends*, ferramenta utilizada para analisar o interesse em determinado assunto ao longo do tempo.

Utilizando esta ferramenta pode-se constatar que o interesse pelo tema “Sustentabilidade” vem aumentando no Brasil desde 2005, conforme apresenta o gráfico a seguir:

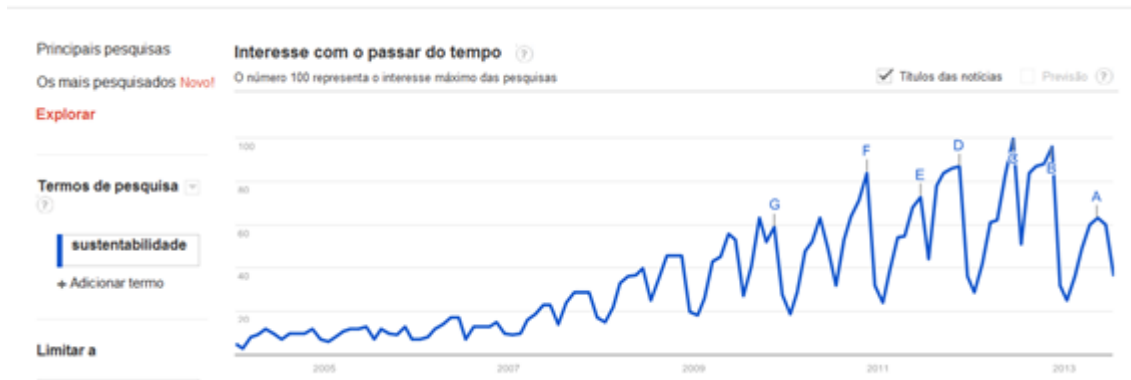


GRÁFICO 2 – Tema Sustentabilidade Brasil
Fonte: Google Trends (2013)¹⁹

O tema Sustentabilidade também tem sido de interesse mundial, conforme apresentado no gráfico abaixo.

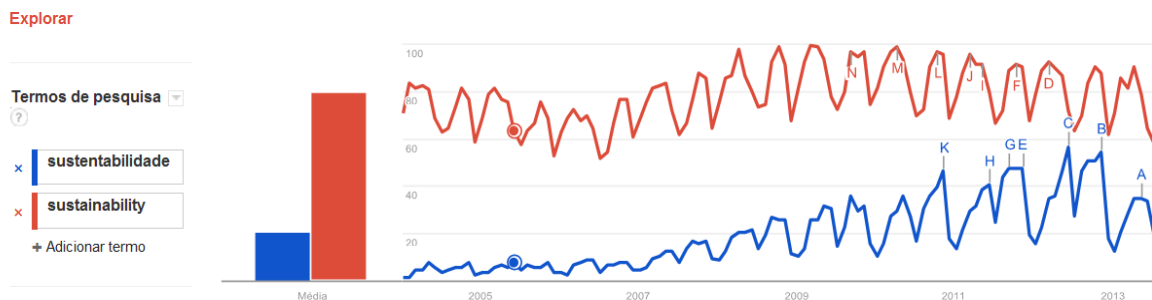


GRÁFICO 3 – Tema Sustentabilidade Mundo
Fonte: Google Trends (2013)²⁰

Apesar do crescente interesse pelo tema de Sustentabilidade, a modalidade de *Coaching* em Sustentabilidade não tem despertado tanto interesse quando comparado com as demais modalidades de *Coaching*, o que pode ser constatado no gráfico a seguir:

¹⁹ GOOGLE TRENDS. Disponível em: <<http://www.google.com/trends/>>. Acesso em: 12 jul. 2013.

²⁰ Idem, *Ibidem*.



GRÁFICO 4 – Comparação tipos de Coaching
 Fonte: Google Trends (2013)²¹

Além do interesse pelo serviço de *Coaching* em Sustentabilidade ser menor quando comparado às outras modalidades de *Coaching*, já existem empresas e profissionais autônomos que atuam neste segmento e atendem grandes empresas como a Petrobrás.

Entre as empresas e profissionais que já prestam serviço de *Coaching* em Sustentabilidade, destacam-se os seguintes:

EMPRESA/PROFISSIONAL	SEDE	PRINCIPAIS CLIENTES
Preserva Ambiental Consultoria http://preservaambiental.com/coaching/	Curitiba	<ul style="list-style-type: none"> • Prefeitura Municipal de Curitiba <ul style="list-style-type: none"> • Justiça Federal (PR) • Editora Positivo (PR) • White Martins - Praxair Inc. (PR) • PlanAir Indústria Aeroespacial (PR) <ul style="list-style-type: none"> • Rio Doce Manganês (MG)
Instituto Holos http://www.holos.org.br	São Paulo/ Florianópolis	<ul style="list-style-type: none"> • IBM • Salfer • Natura • Malwe • Usiminas
Cláudio José de Andrade (RELLATO Comunicação e Sustentabilidade)	São Paulo	<ul style="list-style-type: none"> • Petrobras • Instituto Ethos • Telefónica <ul style="list-style-type: none"> • Senac • Scania

QUADRO 5 – Principais Concorrentes – Coaching Sustentabilidade
 Fonte: Os Autores (2013)

Além das empresas que prestam o serviço de *Coaching* em Sustentabilidade e dos profissionais relacionados com as questões da sustentabilidade, existem

²¹ GOOGLE TRENDS. Disponível em: <<http://www.google.com/trends/>>. Acesso em: 12 jul. 2013.

também as organizações não governamentais sem fins lucrativos (ONGs) que atuam nesta área e cujo envolvimento com o *Coaching* em Sustentabilidade vem crescendo no Brasil, também em virtude da oferta de cursos relacionados.

Um exemplo desta oferta é a feira anual que ocorre em São Paulo, chamada ONG Brasil, onde são ministrados minicursos. Entre eles, o minicurso de *Coaching* na atuação social. Neste curso os participantes aprendem as principais ferramentas e possíveis estratégias de aplicabilidade do *Coaching* no campo de intervenção social junto a pessoas, grupos e organizações sociais.

Outro exemplo desta oferta de cursos de *Coaching* em Sustentabilidade para as ONGs é o curso chamado Programa Germinar. Este curso é ministrado em diversas cidades, como em Campo Largo (PR), por uma empresa que presta serviços de *Coaching* chamada a Instituto Ecosocial²². Este curso também tem como público alvo ONGs e visa formar agentes para o desenvolvimento integrado, orgânico e sustentável das pessoas, organizações e ambiente social.

Outro ponto de destaque deste curso é o investimento a pagar, que leva em conta a realidade financeira de cada indivíduo e de cada região (Preço Associativo), ou seja, a escolha do preço a ser pago é feita pelo participante, conforme a sua capacidade de pagamento, podendo ser qualquer valor igual ou superior ao mínimo.

Uma vez que as ONGs estão sendo capacitadas para atuar neste segmento, tornou-se necessário considerar os números e dados das ONGs no Brasil na análise de mercado do *Coaching* em Sustentabilidade.

Estes e dados das ONGs advêm de pesquisas anuais, sendo a mais recente a pesquisa lançada em dezembro de 2012, que se refere ao ano de 2010. Esta pesquisa não destaca as ONGs relacionadas diretamente com sustentabilidade, mas demonstra que o número de ONGs no Brasil é representativo, 290,7 mil e estão concentradas na região Sudeste (44,2%), Nordeste (22,9%) e Sul (21,5%) (ABONG, 2013)²³.

Um exemplo de ONG que atua nesta temática da Sustentabilidade é a Fundação lochpe, cujos dados são apresentados na tabela a seguir:

²² ECOSOCIAL. **Programa Germinar**. Disponível em:

<http://www.ecosocial.com.br/evento/programa-germinar/>. Acesso em: 01 mai. 2013.

²³ ABONG. Organizações em Defesa dos Direitos e Bens Comuns. **Números e dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil**. (Dezembro, 2012). Disponível em: <<http://abong.org.br/ongs.php?id=18>>. Acesso em: 01 mai. 2013.

ONG	SEDE	TEMÁTICA DE ATUAÇÃO
Fundação Iochpe http://www.formare.org.br/formare/sobre-a-fundacao- iochpe/quem-somos	São Paulo	Dedica-se a apoiar profissionais e empresas em suas ações de investimento social.

QUADRO 6 – ONG

Fonte: Os Autores (2013)

4. COACHING PARA PROFISSIONAIS DE ALTA PERFORMANCE: COMO ATINGIR SEU POTENCIAL

Coaching para alta *performance* pode ser interpretado como *coaching* para àqueles profissionais considerados como “talentos” nas organizações. Na verdade, o *coaching* para alta *performance* pode ser aplicado a todas as pessoas, em qualquer aspecto pessoal ou profissional. Para os gestores, atuar como *coach* significa desenvolver as pessoas para aumentar sua *performance* no trabalho.

Coaching para *performance* também inclui o trabalho com outras pessoas da organização, colaborando com outros gestores e líderes, transformando a organização em um ambiente onde todos possam desenvolver ao máximo seu potencial.

A abordagem e as técnicas utilizadas neste processo foram “emprestadas” do mundo dos esportes e também do universo militar, áreas onde a *performance* é extremamente exigida. As sessões de *coaching* para *performance* normalmente iniciam-se com a busca do “ponto de saída”: como o *coachee* percebe o ambiente externo e quais são suas ambições. O próximo passo é explorar as direções nas quais as pessoas devem mover-se e quais os passos que devem ser dados agora para que esta meta se realize.

O *coaching* para *performance* orienta as pessoas a explorar sua motivação e a superar os bloqueios que as impendem de prosseguir. É sobre apoio e desafio e é particularmente útil para:

1. Plano de carreira ou plano de vida em longo prazo: muitas pessoas preferem não seguir um plano definido, porém existem evidências que as pessoas que têm planos e metas, a longo prazo, serão mais bem sucedidas;
2. Pontos de mudança: Um exemplo de “ponto de mudança” na carreira pode ser a transição entre ser visto como um gestor e passar a ser visto como um líder: alguém que oferece uma orientação clara e inspiração genuína;
3. Mudanças de *performance* e comportamento – este ponto é equivalente a quando os atletas precisam eliminar maus hábitos ou vícios e reaprender algumas habilidades básicas, da forma certa;
4. Lidar com frustrações: *coaching* para *performance* pode ajudar pessoas a recuperar-se de frustrações profissionais ou pessoais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo de viabilidade de implantação de uma empresa de prestação de serviços de *Coaching* em Curitiba e Região Metropolitana, com foco em públicos específicos, constatou-se que praticamente não existe oferta do serviço de *Coaching* para PNE no Brasil e em contrapartida há um grande mercado a ser explorado, uma vez que as pessoas com deficiência estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho, como demonstram os dados do último Censo e da RAIS de 2011.

Importante ressaltar que ainda neste contexto existe a Lei das Cotas que garantirá que este processo de inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho continue. Assim sendo, se chegou à conclusão de que atualmente o *Coaching* para PNE é um nicho de mercado interessante para se investir.

Outro público específico que se mostrou viável, no que se refere à prestação de serviços de *Coaching*, é o composto por atletas e equipes esportivas, pois conforme demonstrado neste estudo, há poucas empresas atuantes com este foco em Curitiba e Região Metropolitana. Considerando que há grandes clubes com sede de treinamento na capital e região (Coritiba Futebol Clube, Clube Atlético Paranaense e Paraná Clube), além de uma diversidade de modalidades incentivadas e mantidas pelo Estado e Federações, como é o caso das Seleções Paranaenses de Judô, Vôlei, Basquete, Natação, Handebol, Futsal, Tênis de Mesa, Ciclismo, Atletismo, entre outras, uma empresa de *Coaching* Esportivo terá grande campo e oportunidades de atuação.

Outro nicho analisado foi o de *Coaching* em Sustentabilidade e o estudo constatou que neste mercado competem não só empresas que prestam serviços de *Coaching*, como também profissionais relacionados com as questões da sustentabilidade e organizações não governamentais sem fins lucrativos (ONGs). Além disto, o atual interesse por este serviço não se mostrou representativo, quando comparado com as demais modalidades de *Coaching*, apesar da temática da Sustentabilidade estar em foco. Deste modo, chegou-se à conclusão de que atualmente o *Coaching* em Sustentabilidade não é um nicho de mercado interessante para se investir.

O estudo apresentado contribuiu para que os parâmetros do *Coaching* fossem esclarecidos, vislumbrando possíveis nichos a atuar ou não.

6. REFERÊNCIAS

ABONG. Organizações em Defesa dos Direitos e Bens Comuns. **Números e dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil.**

(Dezembro, 2012). Disponível em: <<http://abong.org.br/ongs.php?id=18>>. Acesso em: 01 mai. 2013.

ANDRADE, C. **Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade: como iniciar?**. Disponível em: <<http://necs.preservaambiental.com/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-como-iniciar/>>. Acesso em: 01 mai. 2013.

BECHOT, PB; WEISS, SLI. **A inclusão das pessoas com necessidades educacionais especiais no mercado de trabalho.** Monografia apresentada ao curso de especialização em psicopedagogia do Instituto Catarinense de Pós Graduação. Santa Catarina, 2005.

BRASIL. Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência. **População residente, por tipo de deficiência, segundo as grandes regiões e as unidades da federação – 2010.** Disponível em:

<http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_3.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2013.

_____. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm>. Acesso em: 12 set. 2013.

_____. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 3.956, de 8 de outubro de 2001.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3956.htm>. Acesso em: 12 set. 2013.

_____. Presidência da República. Casa Civil. **Emenda Constitucional nº 29, de 13 de setembro de 2000.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc29.htm>. Acesso em: 12 set. 2013.

_____. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm>. Acesso em: 13 set. 2013.

_____. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm>. Acesso em: 12 set. 2013.

BUSCAGLIA, L. F. **Os deficientes e seus pais**. MENDES, Raquel (Trad.). 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

CARNEIRO, M. A. **LDB Fácil: leitura crítico-compreensiva artigo a artigo**. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

CAVALCANTI, V. L. S. **Comunicação e Desenvolvimento de Equipes de Alto Desempenho**. São Paulo: Elsevier, 2004.

CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A. **A Construção do Plano de Negócio: percurso metodológico para caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceitual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CLARKSON, M. **Competitive fire**. Champaign: Human Kinetics, 1999.

CURITIBA. Secretaria Municipal do Esporte, Lazer e Juventude. **Incentivo ao esporte e Promoção Social**. Disponível em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/incentivo-ao-esporte-smelj-secretaria-municipal-do-esporte-lazer-e-juventude/152>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

DINIZ, A. **Líder do Futuro: A Transformação em Líder Coach**. 1. ed. São Paulo: ABG Comunicação e Design, 2005.

DREHER, M. T. et al. **Equipes de Alta Performance e Obtenção de Resultados: Avaliação de Desempenho na Empresa de Intercâmbio CI em Blumenau – SC**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/304_Artigo%20Seget_corrigido.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2013.

ECOSOCIAL. **Programa Germinar**. Disponível em: <http://www.ecosocial.com.br/evento/programa-germinar/>>. Acesso em: 01 mai. 2013.

FIGUEIREDO, P. **Coaching no Desporto**. (2008). Disponível em: <http://www.powerperformance.com.pt/index_files/CoachingnoDesporto.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2013.

FONSECA, R. T. M. O trabalho protegido do portador de deficiência (histórico). **Advocacia pública e sociedade**. São Paulo, v.1, n.1, Max Limonad, 1997. Publicação Oficial do Instituto Brasileiro de Advocacia Pública, p.135-139.

GALLWEY, W. T. **O Jogo Interior do Tênis**. São Paulo: Texto Novo, 1996.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOOGLE TRENDS. Disponível em: <<http://www.google.com/trends/>>. Acesso em: 12 jul. 2013.

IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. **Coaching com PNL**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching-e-psicologia/coaching-com-pnl/>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

JARETA, G. **Razões de Alta Performance**. Revista Melhor. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/textos/276/artigo223931-1.asp>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

JURO ZERO. **O que é RAIS?**. (Publicado em: 06 fev. 2012). Disponível em <<http://www.jurozero.sc.gov.br/padroo-categoria-noticias/160-o-que-e-rais.html>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

KNIGHT, S. **A programação Neurolinguística e o sucesso nos negócios**. A diferença que faz a diferença. Ediouro, 1995. Disponível em: <<http://www.softwareeboocecia.com/PNL%20e%20o%20sucesso%20nos%20negocios%20-%20www.softwareeboocecia.com.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

LAGES, A. O'CONNOR. **Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros: como ser um coach máster**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Editora, 2004.

MEC. **Declaração de Salamanca**. Sobre Princípios, Políticas e Práticas na Área das Necessidades Educativas Especiais. (1994). Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/salamanca.pdf>>. Acesso em 23 jul. 2013.

MONTANARI, R. L. et al . **A maturidade e o desempenho das equipes no ambiente produtivo**. Scielo. Gestão & Produção, São Carlos, v. 18, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000200011>>. Acesso em: 27 nov. 2013.

MORÉL, I. **Liderança coach para a sustentabilidade**. Grupo de Estudos em Coaching – ABRH-RS – 1º semestre 2011. Disponível em: <www.abrhrs.com.br/content/artigo_download.php?id=482>. Acesso em: 01 mai. 2013.

O'CONNOR, J. **Manual de programação neurolinguística: PNL: um guia prático para alcançar os resultados que você quer**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

OGILVIE, B. C.; TUTKO, T. A. **Problem athletes and how to handle them**. London: Pelham, 1971.

PORTER, M. E. **As cinco forças competitivas que moldam a estratégia**. Boston: Harvard Business Review, 2008.

REZENDE, L. C. R. R.; ALVAREZ, M. **O Processo de coaching em uma abordagem transpessoal**. São Paulo: Instituto Humanitatis, 2007.

ROSEN, L. **The Code of Ethics – Your GPS for Coaching**. Disponível em: <<http://coachfederation.org/events/icfpresentationdetail.cfm?ItemNumber=2948&RDtoken=6140&userID=>>>. Acesso em: 27 mar. 2013.

SAMULSKI, D. **Psicologia do esporte: teoria e aplicação**. Belo Horizonte: Imprensa Universitária/UFMG, 1992.

SILVA, O. M. **A Epopeia Ignorada - A pessoa deficiente na História do mundo de Ontem e de Hoje**. São Paulo: Cedas, 1986.

STÉFANO, R. **O que é Coaching?**. In: ICI. Integrated Coaching Institute. Disponível em: <<http://www.coachingintegrado.com.br/artigos-detalhes.asp?id=3#.UpfbKtKkqQA>>. Acesso em: 20 set. 2013.

THOMAS, A. **Introdução à psicologia**. Rio de Janeiro: Livro Técnico, 1983.

WIKIPÉDIA. **Censo demográfico**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Censo_demogr%C3%A1fico>. Acesso em: 25 mar. 2013.

_____. **Sustentabilidade**. Enciclopédia Livre. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade>>. Acesso em: 29 mai. 2013.

_____. **Atleta**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Atleta>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

_____. **Google Trends**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Google_Trends>. Acesso em: 12 mar. 2013.

7. APÊNDICES

APÊNDICE A – Utilização das técnicas de *coaching* com PNL em equipes de alto desempenho: uma abordagem que visa o sucesso nas organizações (Autora – Ana Claudia Dantas)

1. INTRODUÇÃO

As organizações modernas vivem um período de mudanças e atualizações contínuas, a tecnologia e globalização vem alterando drasticamente a velocidade e rapidez com que os profissionais precisam responder aos diferentes estímulos do mercado, o que força adaptações constantes no mercado e na forma de atuação das lideranças.

O mundo dos negócios sofre transformações com tamanha rapidez que há a necessidade de aprender a se diferenciar, há que se criar empresas voltadas ao aprendizado, inovação e criatividade.

O processo de *coaching*, utilizando-se da PNL, resulta-se em uma técnica eficaz para o desenvolvimento do indivíduo, de maneira a contribuir para ele alcançar seus objetivos pessoais e profissionais. Esta mudança ocorre de maneira consciente e embasada nos valores, habilidade, crenças e objetivos, e no cenário organizacional.

O objetivo é analisar como o processo de Coaching com PNL contribui para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. O tema possui relevância no atual cenário mundial, onde é necessário estudar e aperfeiçoar as atuais técnicas de desenvolvimento humano e organizacional.

2. COACHING COM PNL

O processo de *coaching* com PNL fundamenta-se pela utilização das técnicas de programação neurolinguística atreladas aos objetivos do *coaching*.

Coaching é um dos processos de: transformação, evolução e desenvolvimento humano – mais eficazes entre os existentes na atualidade, no quesito pessoal e profissional. Este processo tem apoiado pessoas em todo o mundo no alcance de resultados e melhorias em suas vidas. “E se sozinho o *Coaching* já proporciona resultados extraordinários, em conjunto com outras técnicas e ciências, seus resultados ficam ainda mais potencializados. É o caso da união com a Programação Neurolinguística [...]” (IBC, 2013)²⁴.

O poder dessa junção entre *Coaching* e PNL pode ser percebido, de forma sistêmica, nos resultados positivos tanto na vida afetiva quanto na carreira.

A PNL teve início com o trabalho sobre habilidades de comunicação, com John Grinder, professor de Linguística, e Richard Bandler, psicólogo, em meados dos anos 70 nos Estados Unidos. Através do estudo com excelentes comunicadores, foram elaborados métodos que poderiam ser ensinados a outras pessoas para que também pudessem desenvolver e obter os mesmos resultados (LAGES; O’CONNOR, 2004).

De acordo com O’Connor (2013) a Programação Neurolinguística – PNL estuda talento e qualidade. Estuda as experiências interiores do indivíduo e como este atribui significado, como se estruturam as experiências subjetivas, como se constitui os valores e crenças e estado emocionais. É uma forma de pensar, muito mais que uma técnica. Programação: como sequenciamos nossas ações para alcançarmos metas; Neurologia: A mente e como pensamos; Linguística: Como usamos a linguagem e como ela nos afeta.

A PNL possui 6 Pilares básicos: 1: Você – seu estado emocional e nível de habilidade; 2: As pressuposições – os princípios da PNL; 3: Rapport – a qualidade do relacionamento; 4: Resultado – saber o que quer; 5: Feedback – como saber que está conseguindo o que quer; 6: Flexibilidade – se o que você está fazendo não estiver funcionando, faça algo diferente (O’CONNOR, 2013).

²⁴ IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. **Coaching com PNL**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching-e-psicologia/coaching-com-pnl/>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

A PNL traz autodesenvolvimento e mudança para aqueles que são determinados a ter sucesso e acreditar no que está fazendo. O autor coloca a importância da congruência, ou seja, estar comprometido a fazer a mudança para não sabotar a si mesmo. É preciso trabalhar em relacionamento de confiança e influência mútua, definir o que deseja alcançar nessa mudança e então, aplicar uma das muitas técnicas que a PNL desenvolveu para aprendizagem e mudança. Faz-se uma ponte para o futuro. (O'CONNOR, 2013, p. 08).

Lages e O'Connor (2004) destacam as principais características onde a PNL contribui para o *coaching*: “velocidade – as técnicas da PNL surtem efeito rapidamente”; “uma abordagem pragmática – se o que você estiver fazendo não funcionar, faça algo diferente”; “uma atitude de fascinação – todo cliente é único. Como eles executam o que fazem? De que maneira eles podem fazê-lo melhor?”; “técnicas simples – A PNL dispõe de diversas técnicas simples feitas sob medida para o *coaching*”; uma apreciação de como metas, opiniões e valores interagem. “Esta é a essência do processo de *coaching*”; “rapport e confiança – estas duas qualidades são pré-requisitos de um bom relacionamento durante o *coaching*”.

Primeiramente o processo de *coaching* com PNL ajuda o cliente a definir claramente suas metas, e para isto é preciso seguir as sete regras de ouro das metas, onde resumidamente: 1- as metas precisam ser expressas de forma positiva; 2- especificar sua meta de resultado, ou seja, seu destino final; 3- decidir como obterá evidência e *feedback* pela realização; 4- Disponibilize seus recursos; 5- seja proativo; 6- preste atenção nas consequências num âmbito maior; 8- determine um plano de ação. Em primeiro lugar é preciso definir as metas, em seguida é preciso estabelecer os valores centrais que as geraram, e finalmente elaborar um plano de ação (LAGES; O'CONNOR, 2004).

Conforme artigo escrito por Knight (1995), a PNL possibilita codificar a excelência e ampliá-la, a fim de definir o que realmente dá resultado em determinado contexto, possibilitando ao líder: acelerar sua capacidade de aprendizado para gerenciar e criar mudanças; definir resultados atraentes; desenvolver relacionamentos de alta qualidade; aumentar a sensibilidade em relação a si e aos outros; desenvolver a flexibilidade; melhorar a capacidade para gerar comprometimento, cooperação e entusiasmo nas pessoas ao redor; gerenciar pensamentos e sentimentos a fim de controlar as emoções; desenvolver a capacidade de entrar no inconsciente e aproveitar seu potencial.

O atual trabalho da PNL beneficia-se de tudo que a precedeu. As técnicas que aprendemos são técnicas que usamos à medida que continuamos a aprender. É um processo de melhoria contínua. Um de meus representantes disse-me certa vez: "O que vou fazer quando não houver mais nada a aprender em PNL?" Acredito que esse dia nunca chegará enquanto permanecermos na estrada da descoberta. (KNIGHT, 1995, p. 07).

2.1 Equipes de alto desempenho

Jareta²⁵, em um artigo escrito para a Revista Melhor, comenta que para as empresas adotarem uma cultura de alta *performance*, são necessários dois fatores: uma cultura organizacional bem definida e sua disseminação de forma eficaz. O autor apresenta os dados de uma pesquisa realizada pela KPMG na CONARH (2010), onde com uma amostra de 170 executivos de RH, percebeu-se que 91% das lideranças não atuam conforme a cultura organizacional, de acordo com a visão e valores da empresa. E ainda acrescenta que 70% responderam que poucos líderes de suas companhias são vistos como inspiradores e capazes de estimular o desenvolvimento de suas equipes.

Apesar destes dados preocupantes, 60% dos executivos ouvidos na pesquisa, estão dispostos a investir em transformação cultural para se tornarem de alta *performance*. Desta forma, observa-se um grande mercado para a atuação de técnicas de *coaching* com PNL, com foco no desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

De acordo com Dreher et al. (2013)²⁶, em um artigo sobre Equipes de Alta Performance e Obtenção de resultados, estas equipes são formadas por grupos de indivíduos comprometidos, com uma visão clara do propósito de seu trabalho, eficazes na comunicação, certificam-se no compartilhamento de ideias e no envolvimento de toda a equipe nas decisões, e seguem um processo para planejar suas atividades. Os propósitos são claros quanto à visão, missão, objetivos, e metas. O desenvolvimento destas equipes é um processo dinâmico, e passa por um processo contínuo de mudanças, existem cinco estágios: formação, tormenta, normalização, desempenho, interrupção.

²⁵ JARETA, G. **Razões de Alta Performance**. Revista Melhor. Disponível em:

<<http://www.revistamelhor.com.br/textos/276/artigo223931-1.asp>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

²⁶ DREHER, M. T. et al. **Equipes de Alta Performance e Obtenção de Resultados: Avaliação de Desempenho na Empresa de Intercâmbio CI em Blumenau – SC**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/304_Artigo%20Seget_corrigido.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2013.

Montanari (2011) explica que nas equipes de alto desempenho o nível de maturidade é alto, há confiança e comprometimento entre os integrantes, e possuem habilidades que contribuem eficazmente no ambiente produtivo. Equipes reais contribuem agregando valor a serviços e produtos. Para manter este desempenho é necessário ações da área de recursos humanos no sentido de treinamentos e desenvolvimentos do pessoal. O autor cita Moscovici (2003 apud MONTANARI, 2011) para corroborar com a ideia de que a interação das pessoas em equipes pode se transformar em um diferencial competitivo ao ambiente organizacional. São peças fundamentais que podem ser utilizadas como respostas e para o sucesso empresarial diante do cenário de mudanças contínuas e profundas.

A figura 2 abaixo, modelo de oito papéis desenvolvida por Robert Quinn, integra as competências e habilidades essenciais para a atuação gerencial de acordo com o contexto. São eles: Diretor, Executor, Monitor, Coordenador, Facilitador, Mentor, Inovador e Networker. Os papéis estão dispostos em quadrantes, e os perfis possuem focos: metas, processos, desenvolvimento de pessoas e mudanças.

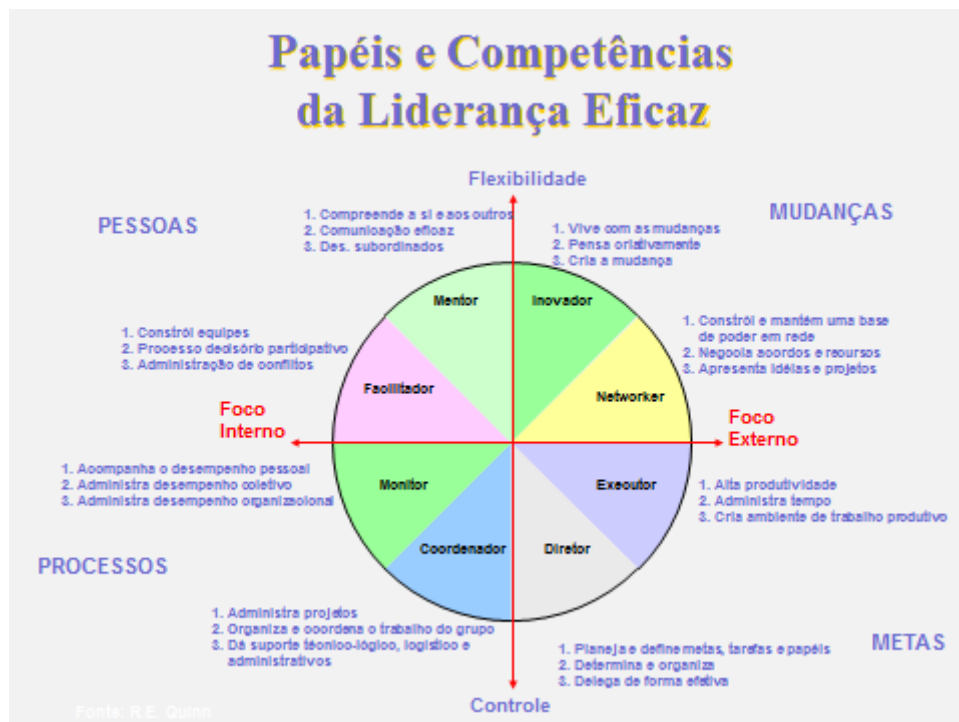


Figura 2 – Papéis e Competências da Liderança Eficaz
Fonte: Cavalcanti (2004)

O *coaching* com as técnicas da PNL podem transformar todo tipo de situação, especialmente nos negócios, a PNL faz a diferença na comunicação, motivação, influência, liderança.

2.2 Ferramentas do *coaching* com PNL a serem aplicadas no processo de desenvolvimento de equipes de alto desempenho

Este capítulo visa apresentar algumas ferramentas do *coaching* com PNL a serem utilizadas em um processo de *coaching* para lideranças, visando o desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

2.2.1 Processo de modelagem

Uma das principais técnicas da PNL é a codificação de talentos, conhecido como modelagem. Ela caracteriza-se pela reprodução dos padrões de comportamento, linguagem, pensamento, identidade e crenças, de um indivíduo a quem se quer tomar como exemplo. O propósito de se modelar o talento dos negócios é reproduzir a excelência, reproduzir alguém de destaque na organização. Este processo visa observar e ouvir os modelos em ação no contexto organizacional, com o objetivo de identificar o que e como eles fazem, para isto é importante observar os comportamentos verbais e não verbais (KNIGHT, 1995).

2.2.2 Roda da vida

A Roda da Vida (Figura 3) é uma das técnicas mais populares no processo de *coaching*. Ela é dividida em oito quadrantes: meio ambiente físico, saúde, carreira, relacionamentos, romance, autodesenvolvimento, finanças, diversão e recreação. O cliente preenche cada quadrante com porcentagem e este exercício é interessante para auto avaliação e *feedback* sobre o desempenho no processo (LAGES; O'CONNOR, 2004).

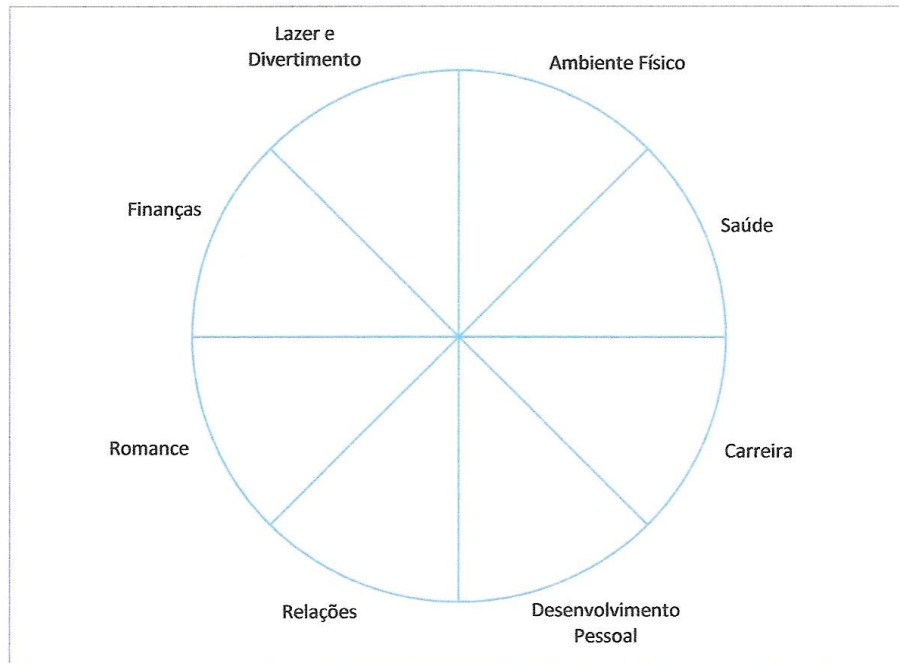


Figura 3 – Roda da Vida
Fonte: Lages e O'Connor (2004)

A PNL auxilia positivamente nesta técnica da Roda da Vida, ao fornecer uma visão como um todo dos fatores que influenciam o indivíduo e aplicar de maneira eficaz as regras de ouro das metas, comentada no item 2 deste apêndice. Bem como um plano de ação de forma a busca a melhoria contínua em todos os quadrantes.

2.3 Crenças: as regras da vida

Crenças são princípios de ação, podem e devem mudar. No processo de *coaching*, o cliente adquirindo consciência de suas crenças e ao mudá-la, ele começa a executar novas ações que levam a novas experiências e aprendizados (LAGES; O'CONNOR, 2004).

3. CONCLUSÃO

Observou-se neste trabalho que no atual cenário existe uma grande demanda no contexto organizacional para trabalhos de desenvolvimento de equipes e formação de equipes de alto desempenho. Um nicho já explorado mas que existe ainda existe bastante demanda.

Estas equipes são a chave para o sucesso organizacional conseguir responder rapidamente aos estímulos e pressão do mercado.

O principal resultado obtido com o desenvolvimento deste trabalho foi entender as técnicas da PNL – Programação Neurolinguística, como catalizador nos processos de *coaching*, são técnicas que quando aliadas conseguem oferecer um grande avanço nos processo de desenvolvimento de profissionais.

Restringiu-se apenas a Equipes de Alto Desempenho, porém esta técnica certamente pode ser aplicada com sucesso em diferentes nichos. Este atual trabalho ficará como base para o desenvolvimento de futuras pesquisas para ampliação da atuação do Coaching com PNL.

O principal foco das técnicas de PNL atreladas ao *coaching* é através dos sentidos e as programações do cérebro para ajudar o profissional e equipe a conseguir realizar suas metas e objetivos.