

**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**

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 César Augusto Perússolo e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA de Gestão Estratégica de Empresas, 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, Cézar Augusto Perússolo, nacionalidade: brasileiro, estado civil: casado, e-mail: cemperussolo@uol.com.br, número de matrícula: 2004125725, profissão: Gerente Industrial, residente no endereço: Rua Santa Mariana, 92, cidade: Campo Largo, Estado: Paraná, telefone(s): (41) 3392-2129 e (42) 9919-6464, portador do RG nº: 1.980.301-5, e do CPF nº: 572017069-34, 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: *Coaching* como ferramenta de inclusão social e melhorias de resultados.

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 Cláudia Dantas, Cézar 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 César Augusto Perússolo, 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.

---

César Augusto Perússolo

## **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
--------------------------------------	----

## 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

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
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
<b>3. POSSIBILIDADE DE APLICAÇÃO DA FERRAMENTA COACHING EM DIFERENTES NICHOS.....</b>	<b>29</b>
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
<b>4. COACHING PARA PROFISSIONAIS DE ALTA PERFORMANCE: COMO ATINGIR SEU POTENCIAL.....</b>	<b>44</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>7. APÊNDICES.....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE A – <i>Coaching</i> como Ferramenta de Inclusão Social e Melhoria de Resultados.....</b>	<b>51</b>

## 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.)<sup>1</sup>, 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

---

<sup>1</sup> 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)<sup>2</sup>.

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).<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm)>. Acesso em: 13 set. 2013.

<sup>3</sup> 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](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)<sup>4</sup>.

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)<sup>5</sup>.

Segundo os princípios e garantias constitucionais, ninguém pode ser excluído. Assim, quando a Constituição Federal (BRASIL, 2000, p. 117, art. 205)<sup>6</sup>, 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)<sup>7</sup> 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

---

<sup>4</sup> 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc29.htm)>. Acesso em: 12 set. 2013.

<sup>5</sup> Idem, Ibidem.

<sup>6</sup> Idem, Ibidem.

<sup>7</sup> 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)<sup>8</sup>.

#### 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)<sup>9</sup>, 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

---

<sup>8</sup> 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3956.htm)>. Acesso em: 12 set. 2013.

<sup>9</sup> 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)<sup>10</sup>, 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

---

<sup>10</sup> 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](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:

<b>CONSULTORIA</b>	<b>TERAPIA</b>	<b>COACHING</b>
<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)

<b>COACHING</b>	<b>PSICOTERAPIA</b>
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.
<b>COACHING</b>	<b>ACONSELHAMENTO</b>
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.
<b>COACHING</b>	<b>TREINAMENTO</b>
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 <a href="http://www.esppacoalpha.com.br/horoscopo.php">http://www.esppacoalpha.com.br/horoscopo.php</a>	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 2011<sup>11</sup>.

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.

---

<sup>11</sup> 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](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				
<b>BRASIL</b>	<b>190.755.799</b>	<b>45.623.910 (23,92%)</b>	<b>528.624</b>	<b>6.056.684</b>	<b>29.206.180</b>	<b>347.481</b>	<b>1.799.885</b>	<b>7.574.797</b>	<b>740.456</b>	<b>3.701.790</b>	<b>8.831.723</b>	<b>2.617.025</b>	<b>145.084.578</b>		
<b>NORTE</b>	<b>15.864.454</b>	<b>3.655.568 (23,04%)</b>	<b>33.025</b>	<b>541.798</b>	<b>2.409.113</b>	<b>23.290</b>	<b>123.060</b>	<b>591.034</b>	<b>44.105</b>	<b>245.566</b>	<b>674.329</b>	<b>183.859</b>	<b>12.204.854</b>		
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		
<b>NORDESTE</b>	<b>53.081.950</b>	<b>14.133.713 (26,63%)</b>	<b>129.465</b>	<b>2.062.990</b>	<b>9.056.632</b>	<b>89.490</b>	<b>569.256</b>	<b>2.416.254</b>	<b>210.374</b>	<b>1.160.403</b>	<b>2.755.979</b>	<b>827.079</b>	<b>38.939.411</b>		
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		
<b>SUDESTE</b>	<b>80.364.410</b>	<b>18.506.974 (23,03%)</b>	<b>262.122</b>	<b>2.246.465</b>	<b>11.887.099</b>	<b>160.671</b>	<b>709.572</b>	<b>2.967.683</b>	<b>330.451</b>	<b>1.503.356</b>	<b>3.583.542</b>	<b>1.056.547</b>	<b>61.828.222</b>		
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		
<b>SUL</b>	<b>27.386.891</b>	<b>6.164.158 (22,51%)</b>	<b>72.541</b>	<b>793.545</b>	<b>3.760.196</b>	<b>48.650</b>	<b>282.028</b>	<b>1.107.924</b>	<b>107.924</b>	<b>569.899</b>	<b>1.268.246</b>	<b>379.112</b>	<b>21.220.197</b>		
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		
<b>CENTRO-OESTE</b>	<b>14.058.094</b>	<b>3.163.497 (22,50%)</b>	<b>31.471</b>	<b>411.886</b>	<b>2.093.140</b>	<b>25.380</b>	<b>115.969</b>	<b>491.902</b>	<b>47.602</b>	<b>222.566</b>	<b>549.627</b>	<b>170.428</b>	<b>10.891.894</b>		
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)<sup>12</sup>

- (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.

<sup>12</sup> 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](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
<b>Total</b>	<b>25.752.758</b>	<b>18.315.597</b>	<b>44.068.355</b>	<b>26.908.359</b>	<b>19.402.272</b>	<b>46.310.631</b>	<b>1.155.601</b>	<b>1.086.675</b>	<b>2.242.276</b>

Fonte: BRASIL (2013)<sup>13</sup>

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.

<sup>13</sup> 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](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
<b>Total</b>	<b>174.207</b>	<b>73.579</b>	<b>21.847</b>	<b>18.810</b>	<b>4.144</b>

Fonte: BRASIL (2013)<sup>14</sup>

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
<b>Total</b>	<b>1.990,68</b>	<b>1.647,89</b>	<b>1.847,92</b>	<b>2.050,35</b>	<b>1.697,75</b>	<b>1.902,13</b>	<b>3,00</b>	<b>3,03</b>

Fonte: BRASIL (2013)<sup>15</sup>

<sup>14</sup> 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](http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_3.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2013.

<sup>15</sup> 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
<b>Total</b>	<b>1.851,90</b>	<b>2.110,11</b>	<b>2.186,40</b>	<b>872,42</b>	<b>1.418,65</b>

Fonte: Brasil (2013)<sup>16</sup>

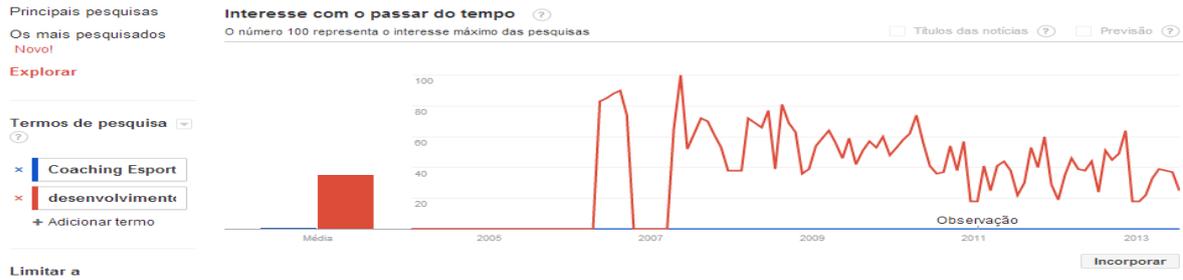
### 3.2 *Coaching* nos esportes

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)<sup>17</sup>.

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.

<sup>16</sup> 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](http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_3.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2013.

<sup>17</sup> WIKIPÉDIA. **Google Trends**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Google\\_Trends](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 <b>Coaching Esportivo</b> 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 <b>Coaching Esportivo</b>
	Adriana Ferrareto	Coaching de Negócios Coaching de Carreira Coaching Executivo <b>Coaching de Equipe</b> 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)<sup>18</sup>

<sup>18</sup> 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.

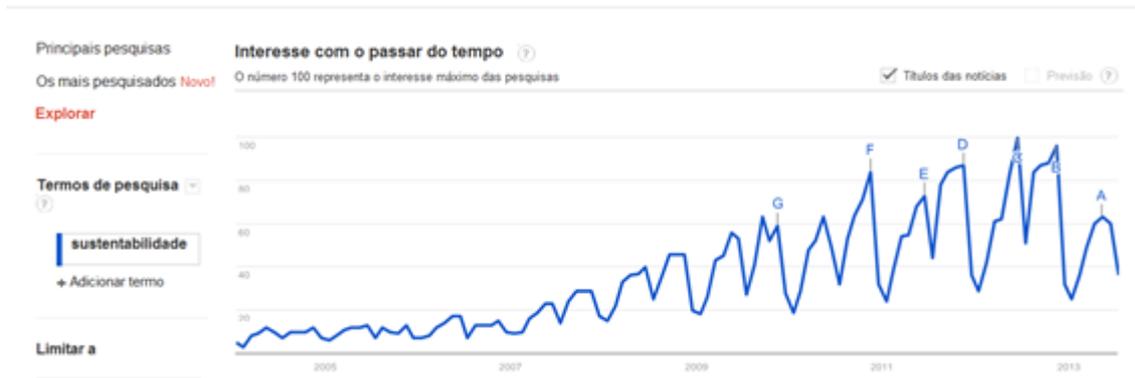
Com a popularização do tema e o interesse empresarial pelo assunto, surgiu o *Coaching* em Sustentabilidade, que não só tem como objetivo o desenvolvimento dos indivíduos a partir de uma transformação pessoal, como também o desenvolvimento da noção de responsabilidade social dentro dos negócios. Pois 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,

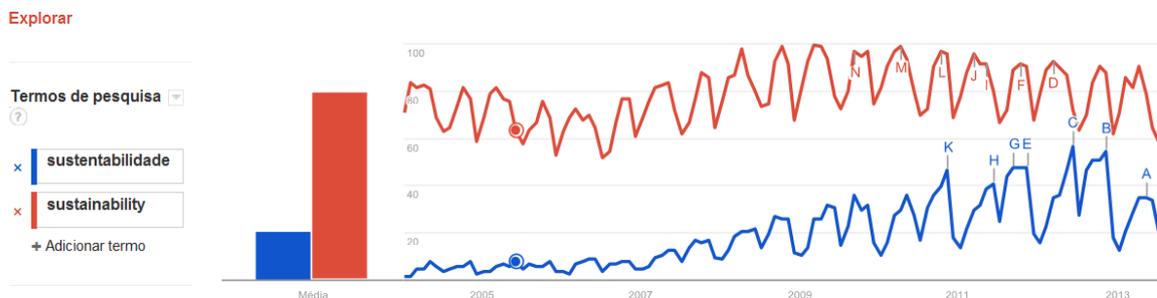
foram realizadas consultas no *Google Trends*, ferramenta utilizada para analisar o interesse em determinado assunto ao longo do tempo.

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)<sup>19</sup>

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

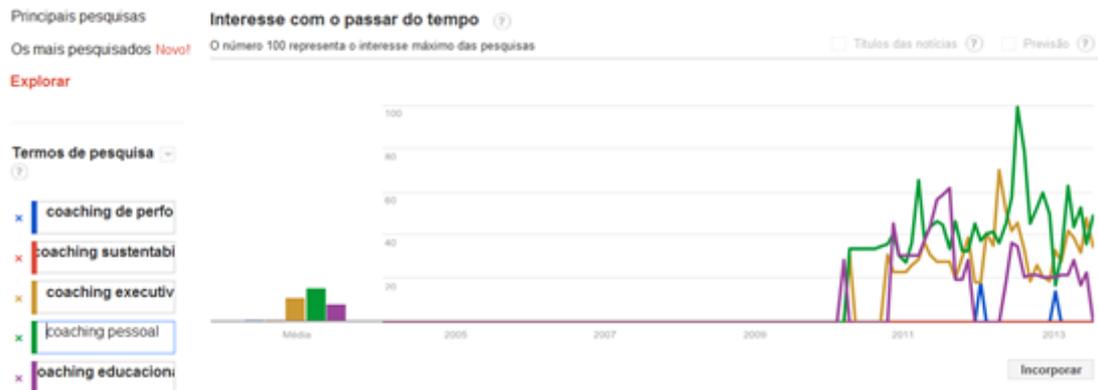


**GRÁFICO 3 – Tema Sustentabilidade Mundo**  
Fonte: Google Trends (2013)<sup>20</sup>

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:

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

<sup>20</sup> Idem, *Ibidem*.



**GRÁFICO 4** – Comparação tipos de Coaching  
 Fonte: Google Trends (2013)<sup>21</sup>

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

**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

<sup>21</sup> 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 Ecosocial<sup>22</sup>. 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)<sup>23</sup>.

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

---

<sup>22</sup> ECOSOCIAL. **Programa Germinar**. Disponível em:

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

<sup>23</sup> 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 <a href="http://www.formare.org.br/formare/sobre-a-fundacao-iochpe/quem-somos">http://www.formare.org.br/formare/sobre-a-fundacao- iochpe/quem-somos</a>	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.

ALMEIDA, F. **Experiências Empresariais em Sustentabilidade:** Avanços, Dificuldades e Motivações de Gestores e Empresas. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.

ANDER-EGG, E. **Introdução ao Trabalho Social.** Petrópolis/RJ: Vozes, 1995.

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.

BARTALOTTI, C. C. **Construção:** um olhar sobre a exclusão social. (Publicado em: jul. 2008). Disponível em: <[www.toeinclusao.blogspot.com](http://www.toeinclusao.blogspot.com)>. Acesso em: 12 jul. 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.

BLANCHARD, K. **Liderança de Alto Nível.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

BLOCK, V.; MENDES, J.; VISCONTE, L. **Coaching executivo:** uma questão de atitude. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

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](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](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](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](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](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](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.

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.

COSTA, C. **Inclusão na Escola**. Inclusão para um mundo melhor. (Publicado em: 20 mar. 2013). Disponível em: <<http://educarparacrescer.abril.com.br/comportamento/inclusao-mundo-melhor-736661.shtml>>. Acesso em: 12 ago. 2013.

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.

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

FERRARI, C. **Lei de Cotas e a Evolução da Inclusão no Brasil**. (Texto publicado no Valor Econômico em: 30 jul. 2013). Disponível em: <http://www.institutoparadigma.org.br/noticias/noticias-do-setor/450-lei-de-cotas-e-a-evolucao-da-inclusao-no-brasil>>. Acesso em: 12 set. 2013.

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

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

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.

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

KOURILSKY-BELLIARD, F. **Do desejo ao prazer de mudar: compreender e provocar a mudança**. São Paulo: Manole, 2004.

LE BOTERF, G. De la compétence - essai sur un attracteur étrange. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LINS, C. **O papel da liderança na agenda da sustentabilidade**. (Publicado em: 15 set. 2011). Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/lideres/opiniao/clarissalins/o-papel-da-lideranca-na-agenda-da-sustentabilidade-corporativa/>>. Acesso em: 05 mar. 2013.

MARQUES, J. R. **Leader Coach – Coaching como Filosofia de Liderança**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

MATURANA, H. **Cognição, Ciência e Vida Cotidiana**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

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.

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](http://www.abrhrs.com.br/content/artigo_download.php?id=482)>. Acesso em: 01 mai. 2013.

O`CONNOR, J. **Manual de Programação Neurolinguística – PNL**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

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

OLIVEIRA, E. M. Coaching e Serviço Social: um “novo” espaço e estratégia de intervenção profissional. **Anais...** III Congresso Paranaense de Assistentes Sociais. Curitiba: CRESS-PR, 2006.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

PORTELLA, M. **Estratégias de THS – Treinamento em Habilidades Sociais**. Rio de Janeiro: CPAF, 2011.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, May/June, 1990.

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.

SENGE, P. **A revolução decisiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

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.

VOLTOLINI, R. **Conversa com Líderes Sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade**. São Paulo: SENAC, 2011.

WHITMORE, J. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

WIKIPÉDIA. **Censo demográfico**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Censo\\_demogr%C3%A1fico](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](http://pt.wikipedia.org/wiki/Google_Trends)>. Acesso em: 12 mar. 2013.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

## 7. APÊNDICES

### **APÊNDICE A – *Coaching* como Ferramenta de Inclusão Social e Melhoria de Resultados** **(Autor – César Augusto Perússolo)**

#### 1. INTRODUÇÃO

Por envolver uma mudança cultural, a diversidade é um assunto bastante discutido, mas raramente praticado na sua totalidade em nossa sociedade. As pessoas não estão acostumadas a conviver com portadores de deficiência, ou enxergar o negro sem o prisma do preconceito, e mesmo ver a mulher como profissional e não somente como esposa e mãe, entre outros mitos que permeiam o inconsciente coletivo.

Este trabalho aborda os aspectos ligados à inclusão social e a aplicação do *coaching* como ferramenta que ajude no processo de inserção de pessoas que muitas vezes estão à margem da sociedade e do mercado de trabalho. Ainda, serão tratados aspectos de aplicação do *coaching* como impulsionador de resultados. Dentre todas as análises e estudos efetuados para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, o tema da inclusão social chama a atenção em especial por tratar justamente da mudança de comportamento das pessoas, sejam os que buscam sua inclusão, ou aqueles que têm dificuldade para aceitar as pessoas chamadas “diferentes”.

Assim, este apêndice apresenta o que se está fazendo e o que é possível e necessário fazer para que a sociedade acolha e auxilie todas as pessoas, considerando as limitações, não como impeditivo para seu desenvolvimento pessoal e profissional, mas como algo que pode e deve ser trabalhado para que a dignidade do ser humano seja respeitada. Ainda, serão apresentados os conceitos mais recentes sobre o *Coaching* Social, bem como, exemplos de empresas que têm feito sua parte para receber e tratar as pessoas menos favorecidas em seu ambiente de trabalho e contribuir para a melhoria nos resultados das pessoas e organizações.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 A inclusão social

Este estudo passa por analisar os conceitos de Inclusão Social, as implicações desta na vida em sociedade, tentando extrapolar os pressupostos sobre os quais está pautada a ferramenta de *coaching*, quais sejam:

- a) todas as pessoas têm os recursos que precisam ou podem adquiri-los;
- b) as pessoas optam pela melhor opção possível naquele instante;
- c) o comportamento humano é premeditado;
- d) a mudança só ocorre pela ação;
- e) o *coach* é um facilitador, quem de fato produz resultado é o *coachee*;
- f) a mudança pressupõe saber o que é mais importante e valioso para o *coachee*;
- g) as mudanças e resultados de desenvolvimento ocorrem por processos de aprendizado;
- h) o *coaching* está diretamente relacionado aos processos de interação, comunicação e relacionamentos humanos;
- i) o *coachee* tem um modo de ler a realidade e esse modo é definidor da amplitude ou não das ações de mudança;
- j) o ser humano é complexo, logo a visão do mesmo deve ser abrangente e holística.

Esta exigência faz com que a recorrência ao paradigma e pensamento sistêmico, seja uma constante, pois essa perspectiva se apresenta como mais utilizada por ser uma lógica que altera o modo binário de raciocínio linear de causa e efeito, que se caracteriza por uma relação de antagonismos. A perspectiva sistêmica cria um novo olhar e abre novas frentes de leitura da realidade.

Segundo Kourilsky-Belliard (2004, p. 76), “o modelo sistêmico centra-se nas interações dos elementos de um sistema, ao invés de em seus elementos isolados [...] dedica-se à leitura de suas interações e de suas conexões múltiplas.” Trata-se de uma lógica conectiva que privilegia a multiplicação, a inclusão e a combinação de variáveis que fazem parte de um mesmo sistema. Neste sentido, essa perspectiva é adequada ao processo de *coaching* principalmente por sua preocupação não

analítica, mas sim de inclusão, o que permite dar maior ênfase no aqui e agora, e não no passado, tendo a visão no presente com interesse em mudar o futuro.

Por definição em dicionários o ato de inserir e de incluir, significa: conter em si; compreender; abranger; integrar; envolver; implicar; fazer constar de lista ou série; acrescentar.

O conceito de inclusão social surgiu em meados da década de 80, se contrapondo ao Paradigma da Integração e pregando a inclusão bidirecional da pessoa com deficiência, onde ela e a sociedade precisam se adaptar para que a inclusão real ocorra. Desta forma tenta-se tornar toda a sociedade um lugar viável para a convivência entre pessoas de todos os tipos e inteligências na realização de seus direitos, necessidades e potencialidades.

Inclusão social é um conjunto de meios e ações que combatem a exclusão aos benefícios da vida em sociedade, provocada pela falta de classe social, origem geográfica, educação, idade, existência de deficiência ou preconceitos raciais.

Entende-se ainda que, praticar a inclusão social é oferecer aos mais necessitados, oportunidades de acesso a bens e serviços, dentro de um sistema que beneficie a todos e não apenas aos mais favorecidos no mundo. Nossa cultura tem uma experiência ainda pequena em relação à inclusão social, com pessoas que ainda criticam a igualdade de direitos e não querem cooperar com aqueles que fogem dos padrões de normalidade estabelecidos por um grupo que é a maioria. É bom lembrar que as diferenças se fazem iguais quando colocadas num grupo que as aceitem e as consideram, pois nos acrescentam valores morais e de respeito ao próximo, com todos tendo os mesmos direitos e recebendo as mesmas oportunidades diante da vida.

Praticar a inclusão social das pessoas com deficiências significa torná-las participantes da vida social, econômica e política, assegurando o respeito aos seus direitos no âmbito da sociedade, do Estado e do poder público.

A inclusão social orientou a elaboração de políticas e leis e também na criação de programas e serviços voltados ao atendimento das necessidades especiais de deficientes nos últimos 50 anos. Este parâmetro consiste em criar mecanismos que adaptem os deficientes aos sistemas sociais comuns e, em caso de incapacidade por parte de alguns deles, criar-lhes sistemas especiais de modo a poderem participar ou "tentar" acompanhar o ritmo dos que não tenham alguma deficiência específica. Tem sido prática comum deliberar e discutir acerca da

inclusão de pessoas com algum tipo de deficiência: mencionando direitos inerentes a uma deficiência específica, abrangendo todos os direitos de forma generalizada, embrulhando-os, sem maiores cuidados em mostrar detalhadamente estes.

Assim a sociedade modificará em suas estruturas e serviços oferecidos, abrindo espaços conforme as necessidades de adaptação específicas para cada pessoa com deficiência a serem capazes de interagir naturalmente na sociedade. Todavia, este parâmetro não promove a discriminação e a segregação na sociedade. A pessoa com deficiência passa a ser vista pelo seu potencial, suas habilidades e outras inteligências e aptidões.

Por meio da inclusão social deve-se levar o portador de deficiência a interagir com uma sociedade não preconceituosa. Para a verdadeira escola inclusiva faz-se necessária a transformação da concepção de deficiência vista pelos profissionais envolvidos, e tal ação deve ser baseada neste conceito (BARTALOTTI, 2008).

Por este motivo, os adeptos e defensores do processo de inclusão social, trabalham para mudar a sociedade, a estrutura dos seus sistemas sociais comuns e atitudes em todos os aspectos, tais como educação, trabalho, saúde e lazer.

A inserção social, no seu sentido mais profundo, é o ato de engajar a população em favor do coletivo, de modo que todos, sem exceção, possam ter acesso à informação, alimentação, saúde, educação, habitação, trabalho, renda e dignidade. E a única forma de se chegar a esse ponto é mobilizar a sociedade como um todo para que todos efetivamente possam ser integrantes de uma sociedade mais justa, igualitária e que promova crescimento real em todas as regiões, eliminando os *déficits* apresentados nos indicadores sociais discutidos mundialmente.

A inserção social convida a própria sociedade a repensar seus modelos e reaplicá-los, adequando-os para que ações implantadas possam efetivamente ampliar e trazer para uma só visão a prática da condição dos Direitos Humanos à disposição de todos.

Durante o desenvolvimento humano há aquisição de uma enorme carga de preconceito e quando ocorre conscientização deste fato, tenta-se mudar, e há um esforço em modificar o pensar e o agir, mas normalmente observa-se uma falha, revelando o que está intrínseco, escondido no mais oculto do aprendizado cultural.

Há algum tempo, quem atua junto ao segmento da pessoa com deficiência busca sua inserção profissional e inclusão social, porém ainda ocorrem divergências

entre a teoria e a prática. É preciso humanizar e sensibilizar a sociedade para o acolhimento das pessoas com deficiência, para serem vistos como seres humanos, com limitações - mas assim como qualquer indivíduo - com potencialidades e dificuldades. Com isto, podemos evitar situações conflitantes e práticas discriminatórias.

Sobretudo, a inclusão social é uma questão de políticas públicas, pois cada uma destas foi formulada e basicamente executada por decretos e leis, assim como em declarações e recomendações de âmbito internacional (como o Tratado de Madrid). O objetivo básico é a importância da caracterização do território como espaço de expressão da cidadania e da reconquista dos direitos sociais. Segundo a Lei do INES: Lei nº 839 de 1857, D. Pedro II funda o "Imperial Instituto dos Surdos-mudos". Em 1957 este passou a denominar-se "Instituto Nacional de Educação dos Surdos" (INES), instituindo a necessidade da inclusão de portadores de deficiência em escolas regulares (COSTA, 2013)<sup>24</sup>.

A proposta de inclusão social de alunos com necessidades especiais, no ensino regular, é hoje garantida pela legislação educacional brasileira. Contudo, a inclusão com garantia de direitos e qualidade de educação ainda é um sonho a ser alcançado, um caminho a ser construído onde várias mudanças se fazem necessárias, principalmente as estruturais, pedagógicas e de capacitação de professores no que diz respeito a lidar com situações corriqueiras do dia a dia em salas de aula.

A Constituição Brasileira de 1988 prevê o direito universal à educação em seu artigo 208 e o Estatuto da Criança e do Adolescente, de 1990, garante o mesmo. Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9394/96) definiu regras a respeito da inclusão escolar, que foram reforçadas pela Política Nacional de Educação na Perspectiva da Educação Inclusiva, publicada em 2007. Todos esses passos foram dados em direção a uma educação a que todos tenham acesso, independentemente de dificuldades físicas e intelectuais ou de qualquer outra natureza (COSTA, 2013)<sup>25</sup>.

"Não há como dissociar a inclusão educacional da social", afirma a psicopedagoga Frizanco (2011), lembrando que a exclusão escolar no Brasil

---

<sup>24</sup> COSTA, C. **Inclusão na Escola**. Inclusão para um mundo melhor. (Publicado em: 20 mar. 2013). Disponível em: <<http://educarparacrescer.abril.com.br/comportamento/inclusao-mundo-melhor-736661.shtml>>. Acesso em: 12 ago. 2013.

<sup>25</sup> COSTA, C. **Inclusão na Escola**. Inclusão para um mundo melhor. (Publicado em: 20 mar. 2013). Disponível em: <<http://educarparacrescer.abril.com.br/comportamento/inclusao-mundo-melhor-736661.shtml>>. Acesso em: 12 ago. 2013.

também atinge os pobres e outros grupos vítimas de preconceito. "As escolas tiveram o prazo de 10 anos, dado pelo Ministério da Educação e Cultura para se adaptar à realidade da inclusão. Esse período acabou em 2010, mas ainda estamos caminhando nesse sentido", pondera a especialista em educação especial, que publicou, entre outros livros, *Esclarecendo as Deficiências* da Editora Ciranda Cultural (COSTA, 2013)<sup>26</sup>.

Nesse entretempo houve na prática, uma grande diminuição de instituições de ensino especializadas em crianças com deficiência e a conseqüente maior abertura das escolas regulares para esses alunos. Agora, falta consolidar essa realidade. "Buscamos um modelo educacional que contemple todos. O encanto e o alimento da educação é a diversidade", declara Carmen Lydia Trunci de Marco, psicóloga, pedagoga e diretora do Colégio Pauliceia, em São Paulo, que tem tradição de mais de 30 anos na prática da inclusão. Ela ainda defende que não só os possíveis excluídos se beneficiam da inclusão, mas todas as crianças. "Todos nós temos particularidades que devem ser compreendidas e respeitadas, e a criança que aprende desde cedo a lidar com as diferenças dos colegas de escola será certamente um adulto mais tolerante" (COSTA, 2013)<sup>27</sup>.

## 2.2 O *coaching* inclusivo

Programas de *coaching* para Pessoas com Necessidades Especiais e dificuldades para adaptação ao meio, e ainda os menos favorecidos economicamente, visando sua inclusão social e no mercado de trabalho, trabalhando a autoestima e capacidade de se ver como um ser humano como outro qualquer, tem sido desenvolvido ao longo dos últimos anos, porém ainda há muito a se fazer. Melhorar as habilidades de vida juntamente com as habilidades de comunicação, e desenvolver a autoconsciência, são aspectos que ajudam as pessoas ditas "diferentes" a resgatar seus valores e inserir-se nos estudos, no emprego e nas relações sociais com menos sofrimento.

A diferença nunca foi tão valorizada. Em tempos de radicalismo religioso, intolerância cultural, opressão às minorias, conservadorismo sexual e outros tipos de

---

<sup>26</sup> Idem, *Ibidem*.

<sup>27</sup> Idem, *Ibidem*.

reações agressivas e preconceituosas à diversidade, o mundo empresarial está aos poucos descobrindo que incluir e promover o desenvolvimento das pessoas não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas pode agregar valor ao negócio.

Deve-se entender e aceitar que, 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 objetivos pessoais poderá exigir maiores esforços (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 (BUSCAGLIA, 2006), ou ainda, “quem cria os incapazes é a sociedade” (SOL GORDON, 1974 apud BUSCAGLIA, 2006).

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 a pessoa também deve preparar-se para sua inserção na sociedade.

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.

Da mesma forma, preparar profissionais de modo a trabalhar as diferenças e as dificuldades enfrentadas por pessoas com menor poder aquisitivo, menos acesso à educação e assim, com menos chances de se desenvolverem e serem aceitas pela sociedade passa a ser um grande desafio para todos enquanto cidadãos.

O *coaching* como ferramenta de inclusão social e de melhoria de resultados, passa por:

- Aumentar a autoestima e capacidade de se ver como uma pessoa inteira com necessidades especiais e sonhos especiais;
- Desenvolver e melhorar as habilidades de vida juntamente com as habilidades de comunicação;
- Desenvolver a autoconsciência;

- Ajudar no processo de resgate de valores pessoais;
- Auxiliar no processo de domínio dos desafios da vida, nos estudos, no emprego e nas relações;
- Identificar e transformar as crenças limitantes.

### 2.3 O processo de inclusão social no mercado de trabalho

Serão tratados nos parágrafos seguintes, aspectos relacionados à contratação e forma de tratamento que devem ser levados em conta quando se trata de trabalhar com pessoas ditas “diferentes” ou “especiais”.

Inicia-se por conceituar competência, que é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Uma competência essencial não precisa necessariamente ser baseada em tecnologia *stricto sensu*, mas pode estar associada ao domínio de qualquer estágio de um ciclo de negócios. Não obstante, para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação das habilidades pessoais. Zarifian (1999) classifica e diferencia as competências em uma organização, como:

- Competências sobre processos: os conhecimentos do processo de trabalho;
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências sociais: atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas, sob a ótica de autonomia, responsabilização e comunicação.

Competência, de acordo com Perrenoud (2000) é a reunião de um conjunto de conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer). O indivíduo, ao ter contato com as informações que lhe chegam, mobiliza seus esquemas mentais e os articula a conhecimentos adquiridos anteriormente, ampliando sua competência técnico-científica-acadêmica e passa a ter mais habilidade, segurança e facilidade para realizar uma tarefa ou articulá-la a um conjunto diferente de atividades, atendendo aos padrões estabelecidos pela organização na qual desenvolve sua atividade profissional. A atitude, por sua vez, é

o comportamento manifesto que envolve habilidades e traços de personalidade, diretamente relacionado com o querer e a ação.

Entretanto, de modo geral, além de conhecimentos técnicos existem competências comportamentais valorizadas pelo mercado, e essenciais no processo de busca do alto desempenho para o alcance do sucesso profissional. O mercado de trabalho atual cobra diferenciais, o que inclui aprimorar e desenvolver competências e adaptar-se à realidade das organizações. Entre estas competências, destacam-se qualidades, consideradas importantes pelas empresas (BLOCK; MENDES; VISCONTE, 2012, VOLTOLINI, 2011, MARQUES, 2012), destacando-se: liderança, automotivação, trabalho em equipe, criatividade, comunicação efetiva, flexibilidade, busca por conhecimentos e relacionamento interpessoal.

O desenvolvimento de competências vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo e desta, para a aprendizagem na organização. Este caminho aparentemente simples implica uma viagem interior (autoconhecimento), que recupera momentos e memórias em que o conhecimento se mistura com a emoção, sinalizando situações positivas e situações tensas e angustiantes.

De acordo com Le Boterf (1995), a aprendizagem se dá através dos órgãos, dos sentidos, da vivência, da experimentação e do erro. As emoções e os afetos regulam o aprendizado e a formação de memórias, contribuindo fortemente na motivação para a pessoa aprender.

Existem duas vertentes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem: o Behaviorista e o Cognitivista.

- Modelo Behaviorista: seu foco principal é o comportamento observável e mensurável. A análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e as respostas. Planejar o processo de aprendizagem implica em estruturá-lo em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica;
- Modelo Cognitivista: mais abrangente do que o Behaviorista, explica os fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas. Procura utilizar tanto dados objetivos e comportamentais, como dados subjetivos, considerando ainda as crenças e percepções do indivíduo que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Observa-se assim a conjugação de situações de aprendizagem em que o *coaching* tem enorme valia e que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência que só acontece em contexto profissional específico, pois a realização da competência deverá não apenas agregar valor ao indivíduo, mas também à organização. No nível do indivíduo o processo de aprendizagem é carregado de emoções positivas ou negativas, através de caminhos diversos. No nível do grupo a aprendizagem pode ocorrer em um processo social e coletivo e para compreendê-lo é preciso observar como o este grupo combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados que por sua vez, podem constituir orientações para ações, além do que, o desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional no processo de aprendizagem.

Já no nível da organização o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo se torna institucionalizado e expresso em diversos aspectos organizacionais, como por exemplo: na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações. Assim, a aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa.

Na área do trabalho, vale ressaltar a importância do trabalho do *coach*, agindo como mediador de emprego e elemento facilitador na construção de vínculos entre o profissional com deficiência e seus colegas de trabalho, auxiliando na compreensão sobre as diferenças e na convivência mútua. O *coach* serve de ponto de apoio na sensibilização dos colaboradores e gestores sem deficiência para não segregá-los, identificando suas habilidades e valorizando seu potencial.

O processo de contratação de pessoas com deficiência envolve responsabilidade social, e apesar deste conceito crescer a cada dia, ainda há inúmeras empresas que praticam a integração, ao invés da inclusão. Na integração, a pessoa com deficiência tem que se adaptar à sociedade como ela é. Já na inclusão, tanto a pessoa com deficiência como a sociedade adaptam-se simultânea e mutuamente.

Por mais que a sociedade esteja lutando para que a pessoa com deficiência desfrute com igualdade dos mesmos direitos que as pessoas sem deficiência, ainda

percebe-se que a maioria das pessoas apresenta desinformação e preconceito, procedente em grande parte das gerações passadas e da bagagem cultural.

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.

Há legislações que garantem às pessoas com deficiência direito à educação, à comunicação, aos serviços públicos, ao transporte, à saúde e ao trabalho. Dentre elas, destaca-se a Lei de Cotas (8213/1991), que impõe a obrigatoriedade às empresas com mais de 100 empregados a terem de 2% a 5% de pessoas com deficiência no quadro de funcionários, conforme o número total de colaboradores (FERRARI, 2013)<sup>28</sup>.

A área de Capital Humano das empresas deve evitar que a contratação seja apenas um mero cumprimento da Lei de Cotas, deixando o profissional excluído ou sendo tratado com desigualdade. O ideal seria que essa prática se tornasse tão constante, para que no futuro não fosse necessária uma lei para gerar a inclusão, e sim que seja realizada com espontaneidade a integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

O trabalho de *coaching* pode auxiliar a empresa a adotar a filosofia da inclusão social, bem como atuar na mediação entre a organização, a equipe e o novo colaborador, agindo como facilitador na construção de vínculos, auxiliando na compreensão sobre as diferenças e na convivência mútua. Dessa forma, humaniza e sensibiliza o grupo para o acolhimento das pessoas com deficiência, para serem vistos como seres humanos, com limitações e habilidades, assim como qualquer indivíduo. O *coaching* trabalha ainda no sentido de diminuir as divergências entre a teoria e a prática, com o objetivo de evitar situações conflitantes e práticas discriminatórias.

Dentre as atribuições da área de Capital Humano das organizações, está a de alinhar o perfil da vaga, detalhar as atividades que serão desenvolvidas para confirmar se são compatíveis com a deficiência do candidato e avaliar se há barreiras arquitetônicas existentes. A acessibilidade por sua vez, exige uma atenção

---

<sup>28</sup> FERRARI, C. **Lei de Cotas e a Evolução da Inclusão no Brasil**. (Texto publicado no Valor Econômico em: 30 jul. 2013). Disponível em: <<http://www.institutoparadigma.org.br/noticias/noticias-do-setor/450-lei-de-cotas-e-a-evolucao-da-inclusao-no-brasil>>. Acesso em: 12 set. 2013.

especial, para que as tarefas sejam executadas, avaliando-se o posto de trabalho e visando o desenvolvimento humano.

Se necessário sugere-se adaptações à instituição, para que o profissional tenha melhor desenvoltura, como também se deve investigar como a tecnologia pode contribuir com o aumento da independência e da produtividade. Caso existam muitas incompatibilidades entre o perfil da vaga e o perfil do candidato, faz-se necessário informar as dificuldades encontradas no processo e tentar reduzir algumas exigências.

Entre os desafios encontrados temos o baixo nível de escolaridade, a falta de qualificação técnica, os transportes inacessíveis, a falta de estímulo ou a superproteção da família, a insegurança em “abrir mão” do benefício, e o preconceito dos empregadores. É neste contexto que o trabalho de *coaching* pode ser fundamental, ao sensibilizar o gestor sobre as potencialidades das pessoas com deficiência.

É de extrema importância que a análise da deficiência versus a função seja realizada junto com o candidato para não haver enganos do selecionador ou do gestor por achar que determinado indivíduo não pode fazer tal atividade. Já na etapa de entrevista é importante perguntar a pessoas quais suas limitações para que as atividades profissionais não gerem dor, desconforto ou se tornem prejudiciais com o passar do tempo, além de observar seu estado emocional em relação à deficiência.

É válido após a admissão fazer o *follow-up* com o gestor e com o funcionário para acompanhar a evolução do processo. Esse monitoramento orientado pelo *coach* possibilita identificar dificuldades e desvios para tomar ações corretivas, voltadas para a avaliação de desempenho e treinamentos que colaborem para a retenção de talentos.

É importante reconhecer e reforçar as características positivas da pessoa, pontuar o que precisa ser melhorado e transmitir o que será esperado dela em sua rotina de tarefas, pois o *feedback* favorece na melhora do desempenho e ajudará a elevar a autoestima.

É fundamental na convivência com pessoas com deficiência olhar com respeito para as diferenças, considerar as limitações que não podem ser negadas, e principalmente, observar suas habilidades e favorecer ao máximo a autonomia dessas pessoas.

A acessibilidade arquitetônica, por sua vez, exige uma atenção especial, afim de que as tarefas sejam executadas, avaliando-se o posto de trabalho e visando o desenvolvimento humano, como de qualquer outro profissional.

A sociedade carece de protagonistas que queiram enfrentar o desafio de ampliar o número de pessoas com deficiência inseridas no mercado de trabalho e que estejam dispostos a executar mudanças fundamentais nas organizações, adaptar o ambiente, procedimentos e instrumentos de trabalho para garantir pleno acesso e ampla qualidade de vida e é aí que a ferramenta de *coaching* entra como muito importante, pois havendo a humanização no dia-a-dia - não somente nas empresas - as próximas gerações estarão mais preparadas para lidar com as diferenças.

Existem hoje organizações como a “Inclusão Brasil”, que trabalham para contribuir na completa inclusão social e profissional das pessoas com deficiência e na preparação das organizações para que possam lidar com a diversidade. A atuação é feita através de serviços prestados diretamente ao público e, também por meio de suporte e consultoria para organizações públicas e privadas, utilizando as técnicas de *coaching*.

Destaca-se neste cenário um programa especial chamado de “Empregabilidade de Pessoas com Deficiência”, onde o tema da inclusão social é dividido em sete pilares estratégicos, interligados conforme a necessidade de cada empresa e que garantem êxito nos resultados, sendo estes: diagnóstico organizacional, análise das funções, processo seletivo, sensibilização e treinamentos, *coaching* inclusivo (integração da pessoa com deficiência), capacitação, avaliação de satisfação e plano de retenção.

Algumas regras básicas para que as empresas possam trabalhar melhor com pessoas com deficiências devem levar em conta, são:

- Não contratar a pessoa com deficiência para simplesmente atender a legislação;
- Não deixar de considerar que a pessoa com deficiência, assim como qualquer outra - resguardada sua limitação - tem objetivos profissionais e quer crescer e ser produtiva;
- Prover acessibilidade nas instalações físicas, nos móveis e nos equipamentos.

Estes cuidados visam eliminar ou minimizar os riscos envolvidos na contratação de pessoas deficientes, sendo os principais deles:

- Alto risco de acidentes por falta de acessibilidade física;
- Alto risco de processo contra a empresa por danos físicos e morais devidos a preconceitos e desconhecimentos;
- Funcionários desmotivados e críticos contra a empresa;
- Alta rotatividade, gerando custos de contratação e demissão com frequência.

A seguir está apresentado um texto do jornalista Carlos Ferrari (2013) publicado no jornal Valor Econômico no dia 30.07.2013, sobre a Lei de Cotas e a inclusão social de pessoas com algum tipo de deficiência e que ilustra bem o estado das coisas e o que se espera da sociedade.

As manifestações que tomaram conta do país nos últimos meses, são a prova real de que, diferentemente do que muitas pessoas insistiam em afirmar, o povo brasileiro tem consciência sim de suas demandas, carências, urgências e necessidades. O cidadão não está alheio aos problemas que assolam o país. Ao contrário, ele deseja mudanças, anseia por transformações e sabe que precisa reivindicá-las, brigar para que elas sejam viabilizadas. É nesse mesmo contexto que a militância e os movimentos organizados devem lembrar e suscitar debates sobre um dos marcos mais importantes, envolvendo a luta em favor das pessoas com deficiência no Brasil: a instituição da Lei de Cotas, que em julho completou 22 anos em vigor no país. Criada em julho de 1991, a Lei Federal 8.213, que reserva de 2% a 5% de vagas em empresas com mais de 100 funcionários para contratação de pessoas com deficiência, surgiu em um país muito diferente do atual no que se refere à garantia de direitos e, de fato, ajudou a transformar o cenário nacional da inclusão. Associada a um significativo fortalecimento dos movimentos sociais que lutavam por equiparação das igualdades, bem como por uma intensificação da fiscalização para cumprimento da lei junto às empresas, já no final da década de 90 foi possível perceber o impacto positivo que a Lei de Cotas teve para a abertura do mercado de trabalho para cidadãos com deficiência. Atualmente, apesar de a lei continuar exercendo o mesmo papel relevante na busca pela inclusão, os desafios ainda são muito grandes. Segundo dados do Ministério do Trabalho, há hoje no Brasil aproximadamente 306 mil pessoas com deficiência formalmente empregadas, um índice ainda tímido frente ao número de pessoas com deficiência que vivem hoje no país, que já passa de 45 milhões de brasileiros, ou seja, 23% da população. De acordo com o Censo 2010, o total de pessoas com deficiência com emprego formal no país representa apenas 1,6% dos brasileiros com este perfil que teriam condições de ocupar uma vaga no mercado. (FERRARI, 2013)<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> FERRARI, C. **Lei de Cotas e a Evolução da Inclusão no Brasil**. (Texto publicado no Valor Econômico em: 30 jul. 2013). Disponível em: <<http://www.institutoparadigma.org.br/noticias/noticias-do-setor/450-lei-de-cotas-e-a-evolucao-da-inclusao-no-brasil>>. Acesso em: 12 set. 2013.

O autor continua:

Para que se possa comparar, no caso de pessoas sem deficiência os números também não são bons - mas extremamente mais favoráveis - visto que 52,9% já têm sua condição de vínculo trabalhista formalizada. Segundo estatísticas de 2011 da RAIS - Relação Anual de Informações Sociais - o maior índice de inclusão está entre as pessoas com deficiência física: são 77,7 mil trabalhadores, ou 44,60% do total. Em seguida, aparecem pessoas com deficiência auditiva (27,9 mil ou 37,88% do total), deficiência visual (9,8 mil ou 44,70%), intelectual (5,0 mil ou 26,46%) e múltipla (1,4 mil ou 33,61%). O universo da pessoa com deficiência sempre foi cercado por uma série de mitos que contribuem para reforçar a visão equivocada de que nesta parcela da população não se encontra pessoas com alto potencial produtivo. Quando se fala em deficiência intelectual, como se pode ver pelos dados acima, os desafios são ainda maiores, sobretudo no que se refere à quebra de preconceitos que parecem estar enraizados no imaginário coletivo. Mais importante do que contabilizar esses cidadãos dentro de estatísticas, é promover um amplo questionamento sobre o que vem sendo feito em favor desta parcela significativa da população. De que forma os governos, sociedade civil, empresas e instituições estão se mobilizando para que esses cidadãos tenham qualidade de vida, igualdade de oportunidades e possibilidade de inclusão em todos os âmbitos sociais. Na questão da empregabilidade - como visto - há um longo caminho pela frente. Obviamente, o enfrentamento do problema é complexo e exige muito mais que apenas boa vontade por parte dos empregadores. É importante também que se tome consciência sobre a importância de investir na educação e capacitação adequada desses talentos, além de se promover processos de seleção e colocação bem fundamentados, nos quais se faça uma análise minuciosa do perfil de cada pessoa e do seu grau de habilidade para desempenhar as funções das vagas abertas pelo mercado, e é neste meio que o trabalho de *coaching* encontra solo fértil para trabalhar. Além do preconceito cultural instaurado no Brasil, outra realidade que dificulta a inclusão se deve à dificuldade de algumas empresas no que se refere à *expertise* de capacitação e treinamento desses profissionais, já que é muito importante orientar devidamente estes colaboradores para o exercício pleno das atividades cotidianas. É necessário o investimento em estratégias de inclusão e políticas públicas bem consolidadas para ampliar o número de inclusões no mercado e aos poucos mudar a mentalidade da sociedade. O Brasil tem muitos talentos ainda não aproveitados, escondidos entre a população de pessoas com deficiência. Há milhões de jovens e adultos cegos, surdos, com deficiências físicas e intelectuais, ansiosos e dispostos a ingressar em um mercado que grita aos quatro cantos que hoje vive um problema de crescimento - gerado pelo gargalo da mão de obra. Existe a possibilidade de se superar o déficit de anos e se intensificar estratégias que possam conjugar capacitação e inserção laboral. É preciso ainda, criar nas empresas a cultura da inclusão efetiva, segundo a qual há a preocupação de realmente aproveitar todo o potencial do trabalhador, indo além do objetivo primeiro de cumprir a Lei de Cotas para evitar o recebimento de multas. Se houver interesse em capacitar e extrair o melhor desse profissional, ele certamente renderá bons resultados para as organizações, assim como acontece com qualquer pessoa que busca uma oportunidade no mercado. (FERRARI, 2013)<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> FERRARI, C. **Lei de Cotas e a Evolução da Inclusão no Brasil**. (Texto publicado no Valor Econômico em: 30 jul. 2013). Disponível em: <<http://www.institutoparadigma.org.br/noticias/noticias-do-setor/450-lei-de-cotas-e-a-evolucao-da-inclusao-no-brasil>>. Acesso em: 12 set. 2013.

## 2.4 O *coaching* social

Nos últimos anos têm ganhado corpo um novo conceito de *coaching*, o chamado *Coaching Social*, o qual trata de uma proposta contextualizada, por considerar as novas demandas e a complexidade de leitura da realidade e dos sujeitos, bem como, a gestão da própria vida, o que não passa por uma única vertente ou matriz teórica de leitura e intervenção da realidade. Assim, o *coaching* social está fortemente focado no desenvolvimento de habilidades sociais.

O *coaching* social pode ser entendido como um processo de orientação que considera o contexto social em suas múltiplas faces, e é um momento de estudo e investigação das informações socialmente relevantes, que permitem a tomada de decisão e direção através da elaboração de um plano de ação, tanto para vida pessoal, profissional e organizacional, como também familiar.

Considera o viver social em seu cotidiano e as relações interpessoais e as situações-problema sociais procurando junto com o *coachee* as ações interventivas mais adequadas, o que requer um pensar e agir planejado na busca de uma melhor qualidade de vida, exercício de sua cidadania e busca de realização plena e que se materializa na solução dos problemas apresentados e devidamente tratados em conjunto, *coach* e *coachee*. O pressuposto básico é que o indivíduo deve ser sujeito deste processo de mudança e que este se caracteriza como sendo de aprendizado para ambas as partes.

Parte-se da ideia de que o que o ser humano é complexo, mas ao mesmo tempo simples. Complexo, pois seu viver e existir tem que ser com sentido e significado, o que abrange uma série de áreas. É simples, pois o seu existir se restringe a um ciclo composto de três momentos: nascimento, vida e morte; sendo que, na segunda fase há três dimensões de interação vividas por cada ser humano, que sejam: família, vida pessoal e vida profissional. Na primeira é onde ocorre a sua socialização, onde o ser humano aprende conceitos, valores e molda seu caráter, o que irá influenciar nos níveis pessoal e profissional. Pode-se considerar também que existem várias áreas da vida humana que geram impacto no transcorrer deste momento, e que são: espiritual, social, econômico, biológico, emocional, relacional e organizacional.

Numa visão sistêmica, o ser humano apresenta uma série de conflitos, não só consigo mesmo, mas também com a sociedade em que vive, devendo solucionar

estes conflitos e necessidades que têm origem nas relações sociais e humanas estabelecidas com outros seres humanos em seu cotidiano vivencial. E isso não tem sido fácil ao longo do tempo, frente aos inúmeros problemas sociais, econômicos, morais, éticos e espirituais, mas principalmente dos relacionamentos e da individualidade, que se reflete na ganância e materialização da vida, no ritmo frenético e das inúmeras oportunidades e desafios, onde o existir significa estar inserido num mundo onde a única certeza que podemos ter é o da mudança constante.

O *coaching* social utiliza aspectos fundamentais do relacionamento humano, tais como: comunicar-se com mais assertividade; vencer a timidez e a ansiedade social; ter mais empatia e flexibilidade com a família; tornar-se líder de equipes; influenciar e persuadir melhor pessoas e grupos para vender e falar em público; melhorar a qualidade de seus relacionamentos interpessoais e finalmente, ter um estilo de vida que leve ao atingimento de excelentes resultados em todas as esferas.

O *coaching* social emprega métodos e técnicas bem definidos, provenientes da psicologia social, ajudando o *coachee* a identificar e aprimorar suas habilidades sociais, a fim de melhor empregá-las no atingimento de seus objetivos pessoais e profissionais, superando barreiras e obstáculos ao seu autodesenvolvimento.

Segundo pesquisas conduzidas por cientistas sociais, como Del Prette e De Prette (2004 apud PORTELLA, 2011), pessoas socialmente hábeis tendem a apresentar relações pessoais e profissionais mais produtivas, satisfatórias e duradouras, além de bem-estar físico e mental e bom funcionamento psicológico.

Por outro lado, *déficits* em habilidades sociais (especialmente de comunicação) geram dificuldades e conflitos interpessoais, piora na qualidade de vida e diversos transtornos psicológicos, como afirmam os autores Fortuna e Portella (2010 apud PORTELLA, 2011).

Na definição do pesquisador Portella (2010 apud PORTELLA, 2011), as habilidades sociais básicas para o sucesso dos relacionamentos interpessoais são a comunicação verbal; a sensibilidade perceptiva ou comunicação não verbal; a assertividade; a capacidade reforçadora; a capacidade de estabelecer empatia com outros e de se apresentar de forma positiva.

Pode-se também mencionar outras habilidades sociais complexas, como a liderança, o falar em público, a venda, a persuasão, a sedução, a influência, o trabalhar em equipe, entre outras.

Um programa de *coaching* social consiste em quatro etapas principais, que a seguir serão detalhadas.

Primeiro, na etapa de definição de objetivos, o *coachee*, em parceria com o *coach*, irá estabelecer seus objetivos de desenvolvimento de habilidades sociais, com base na comparação entre sua situação desejada e a atual.

Em seguida, na etapa de diagnóstico de habilidades sociais, o *coach* ajudará o *coachee* a identificar, de forma realista, seu repertório de habilidades sociais, seus pontos fortes, talentos e recursos disponíveis, e quais as novas habilidades sociais poderá desenvolver no decorrer do processo de *coaching*, a fim de atingir seus objetivos.

O terceiro passo - que é o mais importante neste processo - é quando acontece o desenvolvimento de habilidades sociais, em que são utilizadas técnicas da psicologia social para o desenvolvimento das mesmas.

Essas técnicas podem ser resumidas em reavaliação cognitiva (dos padrões mentais e de crenças do cliente), a reprogramação de crenças restritivas, a redução de ansiedade social, o enfrentamento gradual e assistido de situações temidas, a modelagem de comportamentos bem-sucedidos, e os ensaios de novos comportamentos tanto em situações simuladas quanto na vida real.

Por fim, o programa de *coaching* social termina com a avaliação de todo o processo de aprendizado social, em que o *coachee* pode constatar o grau de atingimento de seus objetivos e o desenvolvimento das habilidades sociais esperadas, para seu sucesso pessoal e profissional, de forma duradoura.

Podem beneficiar-se do *coaching* social tanto pessoas que já tenham um repertório de habilidades sociais bem desenvolvidas, mas que necessitam tratar de novos desafios sociais no seu trabalho ou relacionamentos interpessoais, como também um profissional que necessite desenvolver sua liderança, assertividade, comunicação e empatia no trabalho.

Pessoas que apresentem *déficits* significativos em habilidades sociais, como as que apresentem transtornos do tipo: fobia social, timidez, depressão e outros, também podem se beneficiar do *coaching* social, melhorando sua inclusão na sociedade.

## 2.5 O *coaching* de inclusão social na prática

A seguir estão apresentados casos de sucesso de aplicação do *coaching* como ferramenta de apoio na inclusão social em várias companhias nacionais e que demonstram a factibilidade do uso da mesma e os resultados positivos que se pode alcançar.

1. A Hewlett-Packard realizou uma parceria com o Instituto Paradigma com o objetivo de contribuir para a inclusão de profissionais com deficiência em sua organização, sendo que o trabalho compreendeu as seguintes ações:
  - Diagnóstico de acessibilidade e análise das atividades, recomendações e tecnologias de apoio, com o objetivo de avaliar os postos de trabalho e as atividades desenvolvidas pelos funcionários com deficiência ou mobilidade reduzida;
  - Sensibilização e curso de LIBRAS para os colaboradores das áreas que receberiam os novos colegas.
2. O Hospital Albert Einstein realizou ações para contribuir na inclusão de profissionais com deficiência em suas equipes de trabalho, passando pelos seguintes pontos:
  - Capacitação com *coachs* da Unidade de Treinamento do Hospital para ministrarem cursos aos alunos com deficiência;
  - Workshop para profissionais da área de Recursos Humanos;
  - Sensibilização para as equipes, com o objetivo de propiciar condições aos profissionais para que compreendam os desafios da empresa no processo de inclusão, valorizando a diversidade;
  - Assessoria técnica individual, através de um levantamento das atividades de trabalho dos profissionais com deficiência, para sugestões de possíveis alternativas que possam contribuir com o bom desenvolvimento de suas atribuições.
3. No Novotel Jaraguá, foi realizado um trabalho com o objetivo de preparar os colaboradores e as instalações para receber clientes com deficiência, com ênfase no atendimento, sendo o trabalho organizado da seguinte forma:

- Treinamento para preparar os profissionais do hotel para o atendimento de hóspedes com deficiência, tendo como ponto de partida, os padrões de excelência exercitados pela empresa;
  - Sensibilização com alinhamento conceitual sobre a inclusão, apresentando e discutindo conceitos, terminologia e histórico de deficiência;
  - Trabalhos em grupo para os gestores e profissionais com deficiência, com o objetivo de identificar aspectos a serem melhorados no cotidiano e nas rotinas de trabalho, propondo novas estratégias de ação e de relacionamento entre as equipes;
  - Treinamento para a equipe de Recursos Humanos, gestores e colaboradores auxiliando no processo de inclusão de profissionais com deficiência;
  - Palestras sobre diversidade e inclusão para todos os colaboradores da empresa.
4. Na empresa da área de alimentação Ticket S.A. foram realizadas ações de sensibilização para os colaboradores com o objetivo de promover a reflexão sobre experiências e conceitos prévios em relação ao processo de inclusão, e ainda, propiciar condições para que a equipe e gestor compreendam os desafios da empresa no processo de inclusão valorizando a diversidade.
5. A Construtora Andrade Gutierrez realiza ações com o objetivo de contribuir para a inclusão de profissionais com deficiência e incluí-los plenamente nas rotinas de trabalho da empresa. O trabalho compreende:
- Realização de diagnóstico de acessibilidade e assessoria técnica nos canteiros de obras;
  - *Coaching* para profissionais com deficiência;
  - Reuniões e palestras com a equipe de Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança que é a responsável pelo Projeto Corporativo de Inclusão da empresa;
  - Revisão dos procedimentos internos da empresa, apontando as adequações necessárias considerando as especificidades relativas às pessoas com deficiência;

- Mapeamento da rede de apoio local, indicando possíveis parceiros, recursos e serviços que atendam às pessoas com deficiência;
  - Treinamento e assessoria técnica para o Núcleo de Inclusão da empresa, um grupo de colaboradores de áreas diversas, responsáveis pelo monitoramento do projeto de inclusão na empresa.
6. O Grupo Abril, um dos maiores complexos editoriais do Brasil vem realizando ações de inclusão como:
- Qualificação profissional para colaboradores com deficiência, abordando ética, valores e comportamento organizacional; Língua Portuguesa Instrumental e comunicação;
  - Trabalhos em grupo para os gestores e profissionais com deficiência, com o objetivo de identificar aspectos a serem melhorados no cotidiano e nas rotinas de trabalho, propondo novas estratégias de ação e de relacionamento entre as equipes;
  - Treinamento para a equipe de Recursos Humanos, gestores e colaboradores auxiliando no processo de inclusão de profissionais com deficiência.
7. A Basf, uma das maiores empresas atuantes no setor químico tem adotado ações para facilitar a inclusão dos profissionais com deficiência, em sinergia com os valores da empresa, onde se podem destacar:
- Qualificação profissional para jovens com deficiência;
  - Acessibilidade e análise de cargos;
  - *Workshop* e assessoria técnica para fornecedores e parceiros;
  - Sensibilização para gestores e colaboradores;
  - Treinamento para área de Recursos Humanos de modo a atuar com *coaching* inclusivo;
  - Assessoria para comunicação interna e confecção de materiais de divulgação.
8. Na Leroy Merlin - grande empresa do varejo - ações para a inclusão e desenvolvimento de colaboradores com deficiência no ambiente corporativo seguem em curso, com destaque para o diagnóstico identificando as iniciativas internas da empresa em relação a inclusão de

profissionais e, com base nisso, a qualificação necessária para jovens com deficiência, tratando de temas como: habilidades sociais no ambiente corporativo, excelência no atendimento ao cliente e cursos de Informática;

9. No SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - trabalhos voltados ao aprimoramento dos cursos voltados para profissionais com deficiência envolvem:

- Planejamento e organização de conteúdos para equipe de educadores do programa “Educação para o Trabalho: Trampolim” e do "Programa Aprendizagem", voltados para os alunos com deficiência;
- Assessoria técnica para elaboração do conteúdo do curso de atendimento inclusivo e cidadão;
- Sensibilização para educadores do “Programa Aprendizagem” abordando o tema "Conviver e se relacionar com jovens com deficiência”.

10. A CNEC (Campanha Nacional de Escolas da Comunidade) em parceria com o Instituto Camargo Correa implantou um projeto chamado “Preparar para Incluir”, com as seguintes vertentes:

- Ampliar a participação social das pessoas com deficiência na região sul da cidade de São Paulo, disseminando os conceitos de inclusão nessa comunidade e em seu entorno;
- Qualificar, para a inclusão no mercado de trabalho, pessoas com deficiência de baixa renda e escolaridade, oferecendo alternativas e instrumentos para que possam empreender em suas carreiras no mercado formal, ou reconhecer oportunidades de geração de renda na sua própria comunidade.

11. Na empresa Brasil Kirin (antiga Cervejaria Schincariol), um programa corporativo de inclusão e desenvolvimento de pessoas com deficiência compreende as seguintes etapas:

- Desenho do cenário da inclusão social das pessoas com deficiência no Brasil;
- Compreensão e alinhamento dos conceitos de inclusão, diversidade, deficiência, incapacidade e funcionalidade;

- Acessibilidade e o conceito de desenho universal no ambiente de trabalho;
- A inclusão dos reabilitados na empresa;
- Direitos e deveres dos profissionais com deficiência no contexto empresarial.

12.A Instituição não governamental Casa do Zezinho, localizada na zona Sul da cidade de São Paulo trabalha no desenvolvimento de habilidade e aptidões das crianças e jovens de bairros de baixa renda desta região. O projeto atende 1.200 “Zezinhos” com idade entre 6 e 21 anos, que frequentam escolas públicas da região, sendo que, a atuação da Casa do Zezinho se dá em toda a rede de relações dos “Zezinhos”: a escola, a família, a saúde, as leis e a cidadania, promovendo seu desenvolvimento e o reconhecimento de suas potencialidades através do incentivo à curiosidade, ao prazer pela descoberta e ao aprendizado constante, por meio de um processo de construção do conhecimento que desenvolve a criação e a reflexão crítica, tendo como meta o desenvolvimento humano. Construir o futuro, não como uma promessa, mas sim como algo que se realiza a cada dia. O objetivo principal é fazer um trabalho através de *coaching*, contribuindo e capacitando os jovens “Zezinhos” para o mercado de trabalho, com dicas de comportamento, vestimentas, elaboração de currículo, enfim, tudo o que possa agregar valor a carreira deles.

## 2.6 O *coaching* como fomentador de resultados práticos

O *coaching*, quando bem aplicado, cria tempo para as pessoas e para as organizações. Pode-se realçar neste sentido que, com o *coaching* o indivíduo fica mais esclarecido sobre as opções que o vão ajudar a realizar a tarefa de uma forma mais eficaz, isso sem falar na motivação que adquire, já que essas opções foram por si geradas e não impostas por outras pessoas. Muitos dos gestores que praticam o *coaching* no ambiente de trabalho concluem que o tempo usado nas sessões gera resultados tangíveis não só em produtividade (onde a dimensão temporal se insere), como também em motivação, moral, etc.

O poder da delegação, quando bem-feita, resulta em mais tempo para o gestor, que pode então dedicar-se a atividades mais exigentes e importantes. É

preferível usar o tempo para desenvolver um colaborador através de *coaching* do que usar o mesmo período de tempo, ou mais prolongado, a refazer as tarefas que este último desempenhou de maneira incorreta. É importante realçar que o tempo usado pelo gestor para dar uma instrução pode ser usado para, através de *coaching*, levar o colaborador a criar o seu próprio plano de ação para realizar a tarefa específica.

Claro que o gestor pode e deve intervir sempre que veja que o colaborador está seguindo por um caminho mais moroso e menos eficaz. Qual é então a melhor maneira de intervir? Estudos feitos provam que no desenvolvimento de indivíduos a melhor forma de intervenção é o uso de questões abertas, que levam à reflexão e ao desenvolvimento do pensamento e da lógica. No campo profissional, muitos são os casos em que o gestor prefere instruir e dar ordens em lugar de questionar o seu colaborador para que este chegue a um resultado positivo e eficaz.

O que está na base desta preferência pode ser a falta de “*soft skills*” por parte do gestor, mas também a necessidade de mostrar a sua superioridade através do conhecimento. Por outro lado, em certas culturas a detenção de informação ainda é usada como uma arma, em que a pessoa que detém a informação se sente maior e melhor relativamente aos que não têm essa informação.

Assim, muitos são os casos em que instruções não são dadas completa e abertamente, criando lapsos de informação. Estes são precipitadamente preenchidos pelo colaborador, que ansioso com a ideia de criar uma boa impressão no seu gestor, tenta adivinhar a informação em falta, ou pior ainda, baseia-se em fontes não confiáveis e recolhe informação imprecisa e desnecessária à execução da tarefa.

As organizações vêm utilizando o processo de *coaching*, como uma ferramenta voltada para a melhoria de desempenho dos indivíduos, aprimoramento de suas relações, equilíbrio e melhor qualidade de vida no trabalho (BLOCK; MENDES; VISCONTE, 2012). A finalidade é potencializar a competência dos seus profissionais na busca da eficácia dos seus propósitos e ações: instaura nos colaboradores o fortalecimento de suas crenças motivadoras, elimina crenças limitantes, aumenta a autoestima, fortalece as relações e o respeito entre os liderados e seus superiores e os motiva ao trabalho de forma contínua.

No processo de *coaching* a busca pelo sincronismo se dá quando tal estado atinge os pilares pessoais, familiares, profissionais, sociais e transcendentais (como

autoestima e espiritualidade). E, inserido no universo empresarial, o ideal é que os pilares humanos estejam em harmonia com os propósitos, princípios e valores tanto das organizações como pessoais.

Para José Roberto Marques, Presidente do Instituto Brasileiro de *Coaching* (2012) as práticas do *coaching* têm ganhado espaço entre profissionais e organizações exatamente por ser um processo relevante para facilitar a obtenção de distintos objetivos e metas, tais como: iniciar um negócio; ter segurança em uma determinada escolha profissional ou pessoal; aperfeiçoar o nível e a qualidade de desempenho e comunicação ampliando a sinergia e confiança; aprimorar os relacionamentos, sobretudo no que tange à resolução de conflitos entre pessoas ou equipes; gerir o tempo e o estresse com mais eficiência ampliando a produtividade dos colaboradores e lideranças; apurar a capacidade de estudo; aumentar autoestima; entre outras tantas questões, na construção de um modelo mental e comportamental saudável, contemporâneo elevando os índices de satisfação no trabalho, gerando motivação e bem-estar.

Ainda segundo Marques (2012), para que o *coachee* tenha resultados efetivos, é fundamental que entenda e seja responsável por seu próprio sucesso, e se comprometa do primeiro ao último encontro de *coaching*. Isto exige verdadeiramente uma vontade de mudar, maturidade para dar e receber *feedback*, e disposição para experimentar diferentes formas de aprendizado.

Ressalta ainda que *coaching* não é terapia. A terapia e o aconselhamento focam em entender o passado do indivíduo, para melhorá-lo no presente e futuro, enquanto que o *coaching* não busca causas e possíveis traumas no passado, e sim momentos de ótima *performance* que o *coachee* já teve os quais lhe permitirão repetir bons resultados no futuro. No *coaching*, o foco está na solução, e não nos problemas. Significa, portanto, uma abordagem de desenvolvimento humano cujo objetivo é auxiliar a pessoa de qualquer área de atuação a maximizar seus resultados com base na otimização de seus próprios recursos técnicos e emocionais.

Com base no desenvolvimento de competências técnicas e emocionais, o *coach* oferece um olhar externo para seu *coachee*, apoiando-o em seu autoconhecimento através de um novo olhar, que seja o da redescoberta de si próprio.

O *coaching* funciona como uma forma de estímulo e acompanhamento de médio prazo adaptada às necessidades de desenvolvimento pessoal; acompanhamento profissional de pessoas em diferentes profissões e contextos; contribuição para a configuração de sistemas de trabalho e de instrução; contribuição para a estabilização e o desenvolvimento contínuo do procedimento profissional; fomento para a motivação, o rendimento, a capacidade de comunicação e o sucesso, aproveitando as capacidades e os conhecimentos comuns do *coach* e do *coachee* na construção de um modelo mental saudável e contemporâneo.

Mas, ainda que o foco de análise seja o indivíduo, na apreciação de Fleury e Fleury (2000) a maioria dos autores sinaliza a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. Ou seja, tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo.

Para Fleury e Fleury (2000) as competências são sempre contextualizadas. "A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível do saber alcançado pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada". Os conhecimentos e o *know how* adquirem status de competência quando comunicados e utilizados. Portanto, a rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência.

O que se observa é que os resultados alcançados nos processos de *coaching* relatados por Block, Mendes e Visconte (2012) e Marques (2012) se encaixam como fatores fundamentais a serem observados no desenvolvimento da liderança, seja na construção de modelos mentais para o alcance dos objetivos pessoais e profissionais de um líder, seja no estabelecimento de um modelo de negócios ou na gestão estratégica de uma organização.

Os propósitos se assemelham na expectativa de visão proposto por Handy (1999 apud VOLTOLINI, 2011) que é desenvolver indivíduos livres e independentes, capazes de combinar espírito coletivista, solidez moral, paixão pelo que fazem e habilidade de transmitir essa paixão a outros. Assim, os líderes devem ter habilidade na condução de mudanças necessárias. No processo de *coaching*, eles devem respeitar e defender um relacionamento de confiança oferecendo *feedback* constante, compartilhando crenças e práticas com tranquilidade e segurança,

reconhecendo que interagir e dialogar é uma das principais responsabilidades dos profissionais e orientar o seu desenvolvimento, para melhorar a performance do dia a dia, para transições de carreira ou funções de liderança.

Da mesma maneira como se propõe no comportamento de um líder observado por Voltolini (2011), o líder-*coach* procura desenvolver parceria e cumplicidade entre colaboradores, para obter resultados melhores em suas vidas profissional e pessoal, desenvolvendo competências e elevando as performances. O objetivo principal é fazer com que o líder encontre soluções estratégicas, utilizando o máximo de seu potencial criativo e que reconheça o seu papel no desenvolvimento da organização à qual pertence.

Outra característica inerente ao líder-*coach* é que este deve criar um ambiente de aprendizado contínuo, fazendo com que a valorização e o crescimento do capital humano saia da abstração para a prática, estabelecendo assim um verdadeiro crescimento sustentável nas organizações. A compreensão e a análise da situação em novas perspectivas possibilita a estes líderes a ampliação da consciência de si próprios e do mundo, fortalecendo a autoestima ao acreditarem ser responsáveis pela geração de valores para a sociedade na medida em que a organização onde atuam, produz e distribui bens e serviços, e ainda, bem-estar social.

A época atual caracteriza-se por incertezas, mais do que pela ordem, e desdobra-se em sentimentos cada vez mais comuns de insegurança nas escolhas de rumos. É como se a pessoa estivesse num barco sem clareza de destino. Outro elemento característico da vida cotidiana é a aceleração do conhecimento, o que gera a dificuldade de estar atualizado.

As ações individuais e grupais parecem insuficientes para alcançar os resultados esperados, trazendo sentimentos de frustração e a percepção de um distanciamento crescente entre o planejamento e a avaliação do próprio trabalho.

Ampliando a análise para contextos sociais mais abrangentes, se percebe as seguintes tendências:

- A cooperação envolvendo o interior e o exterior da organização, onde há um crescente desejo e necessidade de inclusão e de conciliar diferenças;
- O crescimento individual como condição da evolução organizacional, sendo que ambos devem crescer paralelamente à satisfação conjunta;

- O uso cada vez mais frequente e competente de projetos organizacionais, projetos de vida, aprendizagem por projetos e outros. Se há projetos, há sonhos; se há sonhos, evocam-se potenciais;
- A educação continuada e inovadora preparando estudantes para verem o mundo, de forma diferente da educação tradicional;

Na emergência dos cenários descritos, percebe-se que programas de *coaching* vêm ao encontro dessa realidade em transição, estimulando a reciprocidade entre as pessoas.

O uso do *coaching* é um caminho que na prática revela talentos, integra pessoas, apoia decisões, gera um ambiente saudável de convivência e aumenta a segurança na conquista e consolidação de resultados.

### 3. CONCLUSÃO

Este apêndice apresentou como o *coaching* pode ser aplicado na mudança cultural necessária à inclusão de pessoas deficientes fisicamente ou não, no mercado de trabalho, nas instituições de ensino e na vida em sociedade como um todo. O importante papel do *coaching* como ferramenta de mudança de comportamento das pessoas para aceitação das diferenças e na mudança de vida, promovendo além da inclusão social, a melhora nos relacionamentos e nos resultados a que as pessoas se propõem.

Mostrar que, existem muitas organizações e pessoas fazendo a sua parte na difícil missão de incluir a todos na sociedade e o quanto isto é possível, e os benefícios que tal atitude pode trazer a todos ao longo do tempo.