

**ARTICULAÇÃO ENTRE LIDERANÇA-COACHING E COACHING DE  
PROCESSO: O PAPEL ESTRATÉGICO DO TREINAMENTO  
COMPORTAMENTAL**

**CRISTIANE ELIAS PENIDO**

Universidade Nacional de Misiones (UNAM)

cristiane.penido@outotec.com

## ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

### ARTICULAÇÃO ENTRE LIDERANÇA-COACHING E COACHING DE PROCESSO: O PAPEL ESTRATÉGICO DO TREINAMENTO COMPORTAMENTAL

#### RESUMO:

Este artigo visa compreender de que forma se processa a liderança-*coaching* e o *coaching* de processo nas estratégias existentes no treinamento comportamental da Empresa Alfa. No que tange à metodologia, a presente pesquisa enquadrou-se como exploratório-descritiva e estudo de caso. Os sujeitos de pesquisa compreenderam 20 líderes da Empresa Alfa. Constatou-se que existe influência dos líderes-*coach* na consolidação da aprendizagem comportamental, após o funcionário ter passado por treinamentos comportamentais. Os resultados apontaram que o estudo conjunto das estratégias de aprendizagem comportamental e das abordagens de liderança-*coaching* e *coaching* de processo pode fornecer um panorama de qual tipo de abordagem de estudo os líderes têm sido incentivados a adotar em função da modalidade *coaching* utilizada por eles na Empresa Alfa. Percebeu-se que uma das preocupações dos entrevistados, quando se trata de se realizar o processo de *coaching* é como o trabalho será realizado, quais os motivos e objetivos a serem alcançados. Por fim, pode-se concluir que a liderança-*coaching* e o *coaching* de processo são aplicados parcialmente na Empresa Alfa, uma vez que nem todos os aspectos que compõe esses conceitos são praticados pela maioria dos líderes pesquisados, embora todos os considerem importantes.

**Palavras-Chave:** Treinamento Comportamental; Liderança-*Coaching*; *Coaching* de Processo.

#### ABSTRACT:

This article aims to understand how it handles the leadership-coaching and the coaching process on existing strategies in behavioral training of Alpha Company. Regarding the methodology, the present study was part of as exploratory, descriptive and case study. The research sample consisted of 20 leaders of Alpha Company. It was found that there is influence of leaders-coach in the consolidation of behavioral learning, after the official has gone through behavioral training. The results showed that the joint study of behavioral learning strategies and leadership-coaching and coaching process approaches can provide an overview of what type of study approach leaders have been encouraged to adopt depending on the mode used by coaching them in Alpha Company. It was noticed that a concern of respondents when it comes to performing the coaching process is how the work will be performed, what the motives and objectives to be achieved. Finally, it can be concluded that leadership-coaching and the coaching process are applied partially in Alpha Company, since not all aspects that make up these concepts are practiced by most surveyed leaders, though all consider important.

**Key words:** Behavioral Training; Leadership Coaching; Coaching Process.

## 1 INTRODUÇÃO

As discussões em torno das ações de liderança vêm ocorrendo com frequência, principalmente pelo fato de as empresas possuírem gestores que, às vezes, não são necessariamente líderes, ou seja, que não detêm competências essenciais para coordenar o trabalho em equipe.

Acredita-se que uma das principais dificuldades encontradas pelos participantes de treinamentos seja a falta de um líder (supervisor, gerente, diretor) com características de um *coach*, fazendo interface com os resultados dos treinamentos, porque o líder com essas características se diferencia dos demais pelo seu comprometimento com a aprendizagem dos seus colaboradores.

Nesta direção, nota-se a preocupação das empresas com a qualidade do gerenciamento de pessoas. Isto tem despertado nos estudiosos da área a busca por modelos de gerenciamento que consigam, com eficácia, levar os colaboradores a melhorar seu desempenho sem o uso do autoritarismo e da coerção. Entre os modelos que vêm sendo estudados, pode-se citar o *coaching*.

De acordo com Araújo (1999, p. 41-42), “todo *coach* é um líder, mas nem todo líder é *coach*, [...], pois ambos precisam observar a dinâmica do processo de realização: resultados *versus* pessoas”. A diferença entre ambos é substancial, mas essencial, uma vez que o *coach* concentra-se no desenvolvimento das pessoas, reforçando os recursos individuais dentro da equipe. Decorre disso o “fortalecimento do capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com mais agilidade”. Portanto, um líder-*coach*, em uma empresa, ao participar dos processos de mudança com base na aprendizagem dos seus liderados, efetiva os resultados. Normalmente, esse processo não ocorre nessa lógica porque o líder, às vezes, não acompanha nem suplementa as ações dos treinamentos, nessa perspectiva.

Inserida nesse cenário há, porém, necessidade de mudar alguns aspectos dos programas de desenvolvimento oferecidos pelas empresas, especificamente a sua não efetivação no pós-treinamento; reverter conotações negativas em positivas de modo a tornar os treinamentos instrumentos importantes de capacitação, ao contrário do que representam. Isto significa impedir que o investimento destinado a melhorar o desempenho do funcionário se perca pela falta de aplicação do aprendido no dia-a-dia.

Para tanto, a presente pesquisa teve como foco os líderes da Empresa Alfa, a fim de compreender de que forma se processa a liderança-*coaching* e o *coaching* de processo nas estratégias existentes no treinamento comportamental da Empresa Alfa.

Entretanto, os resultados esperados pós-treinamento só são alcançados quando há acompanhamento. Essa é uma tarefa que deveria ser exercida por um líder cujo perfil fosse semelhante ao do *coach*, que é um profissional preocupado com o desenvolvimento de sua equipe. Segundo Marinho (2005, p. 13), “o crescimento de um grupo de liderados resulta no crescimento de seu líder, produzindo um crescimento mais completo de ambos. É assim que o líder com a visão de servir cresce: fazendo os outros crescerem”.

Com base no enfoque atual dado à liderança, a proposta deste estudo baseou-se no conceito de líder-*coach*. Uma das atribuições desse líder-*coach* deve ser a tentativa de proporcionar contínua melhoria na aprendizagem organizacional, garantindo ambiente propício à realização das atividades dos profissionais. Uma situação, em especial, revela a sua disponibilidade e competência em proporcionar essa contínua melhoria na aprendizagem organizacional: o empenho em consolidar a aprendizagem de atitudes dos colaboradores, desenvolvida em treinamentos comportamentais e que necessitam ser consolidadas no cotidiano do trabalho, no período pós-treinamento, com a sua ajuda e intervenção.

É foco também desta pesquisa investigar quais são os impactos que o *coaching de processo* gera na aprendizagem comportamental dos indivíduos que trabalham nos setores

administrativos. O interesse por estudar este tema, partiu-se da complexidade do processo de aprendizagem do ser humano que não pode ser limitado apenas aos treinamentos comportamentais, mas deve ser analisado também sob a ótica das atividades desempenhadas pelo indivíduo no cotidiano bem como a sua relação com as outras pessoas com quem trabalha.

## **2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS-CONCEITUAIS**

### **2.1 Contexto da estratégia**

A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos (OLIVEIRA, 2011).

Estratégia é o caminho que a empresa deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil retroceder e se tenha mais interferência em toda a entidade (ALMEIDA, 2001, p.15).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2013) conceituam estratégia como um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. No entanto, autores afirmam que são necessárias pelo menos cinco definições para se conceituar a palavra estratégia. De qualquer forma, assumem que a estratégia aprende com o passado e presume o futuro do que eles chamam de estratégia pretendida. Exatamente, as ações pretendidas pela organização são as que formarão o planejamento estratégico da empresa, determinando sua forma de abordagem ao mercado.

Segundo Fleury e Fleury (2001), a escolha da estratégia está associada ao negócio da empresa. Negócios distintos de uma corporação podem adotar diferentes estratégias. Dessa forma, a excelência operacional, inovação de produtos e orientação para serviços podem estar presentes isoladamente ou em conjunto na formulação das estratégias.

Assim, as organizações que não obtêm sucesso na aplicação de suas estratégias empresariais podem não estar errando em sua elaboração, mas na escolha do elemento ou dos elementos que são destacados e comunicados ao mercado como sendo seu diferencial competitivo.

O sentido da estratégia empresarial, de forma ampla, segundo Tavares (2000), não tem mudado de maneira significativa ao longo do tempo. As armas mudam e tornam-se mais sofisticadas, as táticas também, mas seu sentido não. Consiste em concentrar todo o esforço em um foco definido, buscando-se a vitória e sustentando-a.

Na visão de Oliveira (2011, p.27), a estratégia empresarial pode ser entendida como “o ajustamento da empresa ao seu ambiente, este que se encontra em constante mutação”. O referido autor entende que a postura estratégica é o ponto de partida para traçar o caminho para os objetivos estabelecidos entre as estratégias identificadas como preferenciais ou mais adequadas pela organização em dado momento.

Hamel e Prahalad (2013, p.42) criaram o termo intenção estratégica para construir o quadro para a elaboração das estratégias empresariais para que essas fossem simples, objetivas e responsáveis, buscando moldar os produtos e serviços da organização a cada mercado, mas preservando as bases que fazem dela um conglomerado mundial: "a intenção estratégica é o ponto crucial da arquitetura estratégica. Uma arquitetura estratégica pode apontar o caminho para o futuro, mas só a intenção estratégica ambiciosa e estimulante oferece a energia emocional e intelectual para a jornada”.

Devido ao acirramento da competitividade do mercado, traçar e coordenar incursões estratégicas de um corpo organizativo frente ao mercado consome energias e dispersa os interesses, podendo influenciar as pessoas e a própria organização na busca incessante pelas

metas e objetivos empresariais, que as fazem esquecer os motivos que as levaram a estar ali, e a razão maior que a corporação procura.

Assim, a visão do que é a estratégia e o seu estabelecimento proporcionam vantagens competitivas para as empresas, ampliando, portanto, suas possibilidades de sobrevivência.

## **2.2 Implicações gerais da aprendizagem comportamental**

O comportamento humano tem sido objeto de muito estudo ao longo dos séculos. Apesar disso, muitos fatores no modo de atuar das pessoas ainda são desconhecidos e levam estudiosos e cientistas do comportamento humano a múltiplos questionamentos. Sabe-se, por certo, que não é uma área simples, ela é também abrangente e multidimensional. Não é possível direcionar nem estudar o modo de agir das pessoas, considerando-se também que as mudanças de atitude dependem do indivíduo e do ambiente. Por outro lado, a complexidade do ser humano se reflete no seu comportamento nos âmbitos organizacionais, entre outros, nos quais é obrigado a se posicionar e interagir, considerando o fato de ele ser influenciado por agentes desse mesmo ambiente.

Segundo Moscovici (1996, p.26), o estudo do comportamento das pessoas leva em consideração o fato de que ele “resulta de variáveis internas e externas, sendo que nenhuma delas, isoladamente, determina a ação observada.”

Complementando, Dimitrius (2000) diz que o comportamento sofre influência de fatores culturais (cultura e subcultura), sociais (grupo de referência, como família; papel social e *status*), pessoais (idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, estilo de vida, circunstâncias e perspectivas econômicas, personalidade e autoconceito/autoestima) e psicológicos (percepção, motivação, aprendizado, crenças e atitudes).

Compreender as pessoas sempre foi tarefa difícil e, partindo desta premissa, precisam ser analisadas atitudes como habilidades, liderança, sociabilidade, experiência de vida, histórico socioeconômico e satisfação com a vida (KANAANE, 1999).

Quando se fala em aprendizagem comportamental, procura-se “penetrar na sutileza das interações humanas” (DAVEL; VERGARA, 2001, p.9) e atuar nas dimensões éticas, culturais e subjetivas do ser humano.

Na aprendizagem comportamental é levada em consideração a subjetividade das pessoas e acredita-se que se aproxima da noção de interioridade do conceito moderno de subjetividade. Segundo os autores, ninguém aprende por meio de palavras, pois elas são exteriores às pessoas, sendo que as pessoas aprendem por experiência que está em seu espaço interior.

A subjetividade é a interioridade da pessoa e tudo aquilo que constitui a individualidade humana (FAYE, 1991 *apud* DAVEL; VERGARA, 2001). O indivíduo não pode ser considerado a partir de um padrão, pois expressa de forma individual os seus pensamentos, condutas, emoções e ações em contextos históricos, políticos e culturais, específicos que ocorrem ao longo do tempo. Ou seja, segundo os autores, as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio das palavras e comportamentos não verbais.

Concebendo a subjetividade da aprendizagem, González Rey (2004) relata que a aprendizagem se efetiva com a configuração permanente de sentidos e significados que correspondem a processos de subjetivação acionados a partir da emoção do sujeito comprometido nesse processo.

Para González Rey (2004), o sentido subjetivo da aprendizagem não se refere a um sentido ideal de um sujeito. A constituição de sentido subjetivo acontece em sujeitos enraizados numa cultura, em determinadas relações sociais e em certas situações.

Assim, é importante destacar que o sentido subjetivo do aprender é o resultado complexo das emoções, dos processos simbólicos e dos significados que emergem no próprio curso da aprendizagem que reflete uma aproximação particular com a realidade.

### **2.3 Concepções sobre treinamentos comportamentais**

O treinamento, de acordo com Steil (2002), na estrutura empresarial, pode gerar resultados positivos quando se baseia numa estratégia vivencial, que permita ao treinando refletir sobre a experiência prática. As estratégias utilizadas têm a intenção de levar a uma aprendizagem significativa, uma vez que propõem a resolução de um problema real ou fictício. Nesse caso, as atividades envolvidas com o treinamento motivam a elaboração de hipóteses e a reflexão sobre os resultados obtidos.

Estrategicamente, planeja-se um treinamento sobre as necessidades detectadas pelos gestores. Essas necessidades podem ser identificadas por meio das observações e registros de desempenho dos colaboradores, incluindo-se a avaliação das atribuições e as expectativas projetadas na atuação de cada empregado. A empresa que possui um sistema de acompanhamento de desempenho ou programa de resultados em que existem metas de trabalho pactuadas e acompanhadas facilita o objetivo de elaborar o diagnóstico de necessidades de treinamento (STEIL, 2002).

Na prática, os modos de aprender com treinamentos, tornando-os mais eficazes, dependem do método e das técnicas utilizadas para se atingirem os objetivos previstos. Para compreender melhor a importância dessa seleção, Uris (1989, *apud* BÍSCARO, 2010) apresenta quatro modos ou categorias de aprender: aprender pela experiência; aprender pela simulação; aprender pela teoria; e aprender pelo desenvolvimento do espírito.

Cada uma dessas categorias comporta as mais diversas modalidades de aplicação de um dado recurso básico predominante: a própria situação do trabalho (*in job*); a imitação da realidade de trabalho; os conceitos e palavras; e o comportamento humano e sua modificação.

Cada uma dessas categorias representa um caminho de aprendizagem ou uma orientação metodológica possíveis de ocorrer simultaneamente ou não. Bísvaro (1999, p. 263) enfatiza que elas “são caminhos paralelos, mas às vezes se cruzam, outras vezes se superpõem e outras vezes ainda se fundem, mantendo, no entanto, suas características essenciais”. Assim, o resultado dessa classificação revela quatro orientações metodológicas, sendo que cada uma delas engloba elevado número de técnicas. De acordo com esse autor, os métodos são: método prático ou aprender fazendo; método conceitual ou aprender pela teoria; método simulado ou aprender imitando a realidade; e método comportamental ou aprender por desenvolvimento psicológico.

Desses quatro métodos sugeridos por Bísvaro (2010), aprender por desenvolvimento psicológico permite estudar o indivíduo mais de perto, contribuindo para a compreensão do comportamento humano nas empresas. Esse método engloba várias técnicas das quais as principais são: aconselhamento psicológico (*counseling*), psicodrama, T-grupo (*training-group*), socioanálise e dinâmica de grupo.

### **2.4 Liderança-coaching**

O *coaching* surge como uma ferramenta alinhada aos requisitos que determinam o sucesso de um processo. A eficácia de um processo de mudança passa necessariamente pela correlação entre os objetivos estratégicos, a cultura necessária e o perfil de liderança requerido. É precisamente nesse aspecto que o *coaching* aplicado adequadamente, pode ser um importante aliado para o êxito da mudança organizacional (MINTZER, 2013).

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). Esse termo passou a ser utilizado nas empresas não para designar um cargo, mas um papel profissional: “o da pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista a melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal”.

Na abordagem *coaching*, a questão que sustenta as propostas do líder resume-se em: como e o que pode ser feito para que as qualidades do indivíduo – aquilo que ele sabe fazer melhor - possam ser despertadas para somar e melhorar suas competências e seu desempenho? O foco dessa questão está na ajuda e no relacionamento. O líder se propõe a ajudar o liderado e, para isso, busca um relacionamento que gere abertura e receptividade. Nesse caso, o líder atua e passa a agir como um *coach*, cuja característica é levar seu liderado a aprender, a crescer e realizar suas aspirações profissionais (KOUZES; POSNER, 2003).

O *coach*- treinador, orientador, educador – é corresponsável pelo desenvolvimento de seus colaboradores, que deve ser executado de forma planejada, com atividades práticas que possam ser desempenhadas pela pessoa a ser desenvolvida, com acompanhamento e estímulos constantes para aumentar sua autoconfiança no atingimento de metas desafiadoras, dentro ou acima do resultado esperado pela empresa (LAGO, 2005).

Um dos principais recursos utilizados pelo *coach* é buscar nos seus colaboradores aquilo que eles sabem fazer melhor (KOUZES; POSNER, 2003). Nesse sentido, Mintzer (2013) acrescenta que o papel fundamental do *coach* é ajudar as pessoas a encontrar sua própria motivação, a definir suas metas, a descobrir pelas suas próprias experiências e habilidades que o crescimento contínuo do desempenho é possível, ajudando-as, então, a produzi-lo. Nesse processo, a atitude do *coach* é fundamental, pois, na medida em que ele mostra atitude e aproximação positivas, outros profissionais se sentem induzidos a adquirir motivação para assumirem a mesma atitude.

Entre as principais tarefas do *coach*, destacam-se: ajudar; orientar; conseguir que os profissionais adquiram domínio sobre os objetivos fixados; ajudar as pessoas a explorar opções; e conseguir um clima no qual o crescimento contínuo se converta não só em possível, como em desejável.

Concordantemente, Sherman e Freas (2004, p.69) prelecionam que o *coaching* “ajuda o indivíduo a se conhecer melhor, a viver de modo mais consciente e a dar contribuições mais ricas”.

Assim sendo, cada abordagem do *coaching* tem uma vantagem e o *coach* deve utilizar todas elas para auxiliar as pessoas de contato. No pensamento de Green (2000), o *coaching* baseado em metas possui a vantagem de ser relacionado ao trabalho e sensível à medição e pode ser interligado facilmente a outros sistemas de recursos humanos. Esse tipo de *coaching* é focado no que a pessoa faz e não no que aconteceu com ela.

Nessa linha de pensamento, Mintzer (2013) estabelece que o *coaching* é um instrumento que facilita a mudança de comportamento dos colaboradores de uma organização de maneira sustentável. Ao constituir-se em um processo de auto realimentação, baseia-se no fato de que o crescimento contínuo do desempenho que uma pessoa consiga trará novas experiências, melhorando suas habilidades a partir das quais se desenvolverão os próximos passos.

Para facilitar a mudança de comportamento, é importante que o líder entenda e compreenda que os estados mentais das pessoas influenciam seu desempenho. O *coach* deve, portanto, fomentar um ambiente de trabalho que motive o alto desempenho.

Ainda segundo Mintzer (2013), para o êxito do processo é fundamental que os envolvidos compreendam que existem muitas oportunidades de aprendizagem e que isso somente será possível se o indivíduo desejar aprender.

## 2.5 Coaching de processo

O *coaching* de processo em uma é utilizado como um método de trabalho através do qual se pode implantar a cultura *Lean* e desenvolver competências comportamentais que propiciaram o contínuo aprendizado organizacional (HILLESHEIM, 2012).

O termo *Lean* surgiu no final da década de 1980, a partir de um estudo sobre a indústria automobilística mundial feita pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). A pesquisa, bastante ampla,

[...] envolveu mais de 90 fábricas, em todos os continentes, e revelou que a Toyota tinha um desempenho excepcionalmente superior a todas as demais empresas no setor automobilístico. O que se descobriu com a pesquisa foi que a montadora japonesa havia desenvolvido um novo modelo de gestão nas principais dimensões dos seus negócios: manufatura, desenvolvimento de produtos, relacionamento com os clientes e fornecedores. Apesar de, naquela época, não ser considerada uma das maiores do mundo, em 2009, a Toyota tornou-se a maior em volume de vendas, acumulando lucros crescentes ao longo dessas décadas, como consequência das vantagens e benefícios do sistema que desenvolveu (TALARICO, 2015, p.1).

Para fazer o *coaching* o indivíduo precisa ter algumas competências comportamentais como organização, perspicácia empresarial, atenção e cuidado com os colaboradores, relacionamento com todos os níveis da organização, compostura, ética, capacidade intelectual, capacidade de aprendizagem rápida, habilidade para ouvir, gestão de mensuração do trabalho, foco no cliente, paciência, perseverança, solução de problemas, gestão de processos, formação de equipes eficazes, administração do tempo, gestão visual e que saiba gerenciar conflitos.

Além das competências comportamentais citadas acima, o profissional que atua com o *coaching* de processo precisa conhecer os termos técnicos que são utilizados no processo, o seu fluxo, quais são os *inputs* e os *outputs*, quem são os fornecedores, os clientes, os elementos essenciais para a qualidade no processo e os elementos essenciais para a qualidade do produto.

Segundo Hillesheim (2012, p.1), a estrutura do *coaching* é formada por:

[...] produto, processo e resultados, sendo o produto o conjunto de competências ou *gap* de competências que se pretende transmitir, o processo a forma, metodologia, que se utiliza para transmitir o produto – conhecimentos, habilidades, técnica - e resultados o que se objetiva obter da conjugação eficaz de produto e processo.

Cabe destacar que se não houver estrutura e prática de acompanhamento e avaliação de resultados no *coaching* de processo, o investimento normalmente requerido pelo líder-*coach* necessitará de uma contrapartida proporcional sob a forma de contribuição ao desempenho da empresa (HILLESHEIM, 2012).

## 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi exploratória e descritiva com abordagem de natureza qualitativa. Richardson (1999, p.70) infere que a pesquisa qualitativa pode “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

A escolha da abordagem qualitativa se deu também pelos procedimentos de investigação se desenvolverem sob o ponto de vista da compreensão e interpretação do modo de agir do líder, voltados para a possibilidade de o mesmo ter o perfil de um líder-*coach*, influenciando o processo de aprendizagem comportamental.

Foi definida como unidade de análise a Empresa Alfa, localizada em Betim, no estado de Minas Gerais. As unidades de observação se constituíram de 20 líderes de equipes, localizados em países diferentes, com a finalidade de verificar se eles possuem características que se assemelham às de um líder-*coach*.

Para coletar os dados essenciais à pesquisa, os líderes foram submetidos a uma entrevista feita através da internet via telefone (Skype) e via telefone devido à sua localização geográfica, pela pesquisadora. Destaca-se a grande maioria dos entrevistados atual como líder-*coach* em outro país. Mattar (2011, p.70) define essa forma de aplicação da seguinte forma: as entrevistas por telefone consistem “na obtenção dos dados da pesquisa por telefone, ao invés do contato pessoal. De todos os métodos de coletar, a entrevista por telefone é o método que atualmente domina nos países onde a grande maioria da população pesquisada possui telefone”.

Para a análise da liderança-*coaching* e do treinamento comportamental, além do embasamento teórico obtido a partir da revisão bibliográfica, foi utilizada a experiência da pesquisadora deste trabalho em situação real de trabalho, vivenciada em mais de 10 anos no segmento de gestão de pessoas, atuando com treinamentos comportamentais, diferentes processos de recursos humanos. A pesquisadora desenvolve um trabalho inovador na Empresa Alfa que engloba a melhoria dos processos administrativos concomitantemente com o desenvolvimento das pessoas, utilizando o *coaching* de processo, de equipe e executivo.

A coleta de dados foi realizada no período de junho a dezembro de 2014, por telefone (Skype), pela própria pesquisadora.

A análise dos dados efetivou-se pela análise de conteúdo. O objetivo primordial da análise de conteúdo encontra sentido nas respostas dos entrevistados, bem como durante a mesma, e permite ao pesquisador inferir sobre os elementos da comunicação, com base na objetividade e sistematização da análise de conteúdos (BARDIN, 2022).

A análise de conteúdo das entrevistas seguiu os seguintes procedimentos: na fase da pré-análise, foram gravadas e transcritas as entrevistas. A organização dos questionários compreendeu os tipos, a ordem, as equipes e a formulação das perguntas. Em seguida, a pesquisadora realizou uma leitura com a finalidade de familiarizar-se com o material, verificando se atendia ou não aos objetivos e pressupostos.

## **4 PRINCIPAIS RESULTADOS**

### **4.1 Perspectivas da liderança-*coaching***

Preocupar-se com o saber-fazer é o mesmo que preocupar com o técnico. E para exercer a liderança-*coaching*, o líder tem que dá importância às questões que precisam ser operacionalizadas. Para exercer a liderança-*coaching*, o líder tem que dá importância às questões técnicas, que precisam ser operacionalizadas, acompanhar o trabalho da sua equipe e ajudar os colaboradores a criarem o seu próprio caminho.

Pode ser observado que os ENTREV1 e ENTREV19 buscam sempre rever comportamentos para exercer a liderança-*coaching* no seu setor:

O primeiro o papel do líder é mostrar o comportamento que eles querem que os outros vejam dentro da empresa. Em seguida, comunicar a mensagem para que o líder os coloque na direção correta. O terceiro ponto é observar a reação do funcionário para ver se eles estão entendendo o líder e a direção que eles devem tomar (ENTREV1).

Eu penso que os líderes que tendem a ser bons *coaches* são pessoas que praticaram estes conceitos o suficiente para trabalhar em suas rotinas, lidando também com problemas comportamentais. Eu tento fazer outros colaboradores enxergarem de

forma diferente do que se enxergam hoje os comportamentos apreendidos na rotina de trabalho. Eu não soluciono problemas para eles, mas faço com que eles tragam a solução (ENTREV19).

Na fala de alguns entrevistados, o verbo aprender está relacionado com a prática de vários tipos de *coaching*: *coaching* de solução de problemas, *coaching* de carreira, e *coaching* técnico. Eles assumem postura de *coaches* quando têm a oportunidade de rever suas expectativas aplicando-as para se adequarem à Empresa Alfa e ao setor.

Os respondentes, ao serem estimulados a se posicionar sobre como exercerem a liderança-*coaching*, realçaram que em uma reunião bem elaborada e organizada é possível fazer um *coaching*, tendo a equipe como elemento facilitador para a solução dos problemas surgidos na empresa. Pode-se dizer, então, de modo geral, que na reunião o líder tem a oportunidade de exercer a liderança-*coaching*, trocando experiências com a equipe em seus setores de trabalhos.

Alguns aspectos como a informação também se tornam importantes ao exercer a liderança-*coaching*. Destaca-se, que a informação é uma estratégia de aproximação entre a empresa e equipe, onde o líder-*coach* consegue explicitar as informações necessárias para que sejam traçados o planejamento e a estratégia da empresa, como o relato de entrevista: “das informações que me passam, eu faço o meu melhor para seguir os princípios adotados pela Empresa Alfa e para fazer isto com minha equipe (ENTREV3)”.

Na apuração das entrevistas, concluiu-se que os treinamentos comportamentais têm os seus desafios ao serem ministrados. No relato abaixo, é notável perceber a urgência de se estruturar um treinamento com exemplos reais do dia a dia e de quebrar paradigmas como a forma antiga de se gerenciar.

Eles não dão muitos exemplos detalhados e reais do dia a dia de trabalho. Isto é complicado para mim (ENTREV7).

De forma geral, acho que os colaboradores têm um pouco mais de dificuldade de entender esse papel do líder-*coach*. Por quê? Porque muitos são bem antigos de empresa, sendo o *coaching* uma coisa diferente. Como líder, eu sinto um pouquinho de dificuldade em relação à equipe, principalmente em relação à engenharia de produto, em absorver essa nova forma de trabalhar (ENTREV14).

Com base nos dados da pesquisa, pode-se afirmar que o gerenciamento de tempo na liderança-*coaching* é um dos desafios de qualquer líder-*coach*.

Foram encontradas diferenças substanciais quanto às percepções dos entrevistados no que diz respeito ao exercício da liderança-*coaching*. Sabe-se, porém, que os treinamentos comportamentais não representam garantias para a eficiência da liderança-*coaching*. Um líder-*coach* se forma nas oportunidades e desafios que surgem no dia a dia de trabalho.

## 4.2 Comportamentos apreendidos na empresa

Aspectos relacionados aos colaboradores terem a oportunidade de aplicar os comportamentos vistos no treinamento na Empresa Alfa foram avaliados positivamente. No entanto, alguns entrevistados posicionaram que não existem treinamentos comportamentais que ampliam o foco da aprendizagem e sua disseminação para o setor e toda a Empresa Alfa, dificultando a consolidação dos conteúdos aprendidos.

Deixe-me esclarecer que existe um treinamento limitado das dimensões de desempenho. Existe um vácuo relativo e não existe muito treinamento sobre

questões comportamentais na (empresa). Desta forma, quando existe um treinamento e a pessoa tem a oportunidade de participar, ela volta e tem a oportunidade de colocar em prática, mas a quantidade de treinamento oferecida para os colaboradores é limitada (ENTREV8).

Eu diria que muitos dos treinamentos que fazemos não são comportamentais, mas são mais técnicos. Como fazer uma tarefa ou aprender sobre um novo equipamento por exemplo. Os colaboradores, provavelmente, não têm muito treinamento comportamental, assim não existem práticas dos conteúdos apreendidos (ENTREV13).

Essa pergunta não se aplicaria porque a equipe não fez treinamento comportamental. Mas, em relação à orientação que eu passo para eles, eu sinto que eles procuram entender qual o meu ponto de vista em relação àquela situação e acabam trazendo isso para o dia de trabalho deles. [...] Então, acho que eles mudam sim o comportamento (ENTREV14).

Neste ponto, encontra-se uma divergência de opinião entre os relatos dos entrevistados e os relatos dos demais respondentes, os quais afirmam a participação em treinamentos comportamentais oferecidos pela Empresa Alfa.

Os respondentes, ao serem estimulados a se posicionar sobre as oportunidades que os colaboradores têm de aplicar os comportamentos vistos nos treinamentos da Empresa Alfa, realçaram a aplicação nas atividades do dia a dia, aplicação das competências e no atendimento a clientes.

A partir do relato do ENTREV10, nota-se que há oportunidade do funcionário aplicar o seu conhecimento no dia a dia, porém é difícil quantificar esta aplicação em se tratando de treinamento comportamental.

É nítida a importância que alguns entrevistados dão para resolução de problemas voltados preferencialmente para aplicação dos comportamentos apreendidos nos treinamentos, mostrando que eles utilizam estas ferramentas para a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem proporcionado pela Empresa Alfa.

A avaliação sobre padronização para melhoria dos processos produtivos e sua relação com os comportamentos apreendidos pode ser considerada positiva e importante, uma vez que o ENTREV8 se preocupa com os comportamentos tecnologicamente novos ou aperfeiçoamentos tecnológicos significativos que auxiliam no trabalho.

Foram encontradas diferenças substanciais quanto às percepções de alguns entrevistados no que diz respeito à aplicação dos comportamentos apreendidos em treinamentos. Aspectos mais positivos da avaliação, segundo eles, dizem respeito, às oportunidades, processos, estratégias, melhoria na comunicação e plano de desenvolvimento.

O ENTREV8 indicou que nem sempre é possível aplicar os comportamentos apreendidos em treinamentos. Aspecto mais negativo diz respeito à falta de tempo para aumentar sua eficiência na aplicação dos comportamentos.

É fundamental que se diga que o treinamento comportamental oferecido pela Empresa Alfa tem como um dos principais focos de interesse a transferência de aprendizagem e o impacto do treinamento no trabalho aos colaboradores.

Vale destacar que existem questões que necessitam ser mais bem estudadas no ambiente posterior ao treinamento. Uma delas diz respeito ao papel do treinado como agente de modificação do ambiente pós-treinamento comportamental, para a criação de condições suficientes e necessárias para a aplicação do aprendido no dia a dia do trabalho na Empresa Alfa.

### 4.3 Benefícios de trabalhar com o *coaching* de processo

Por meio da percepção dos gerentes foi possível conhecer suas opiniões sobre os benefícios que o líder obteve ao trabalhar com o *coaching* de processo na Empresa Alfa. A partir dos relatos dos entrevistados, conclui-se que os benefícios seriam: redução do desperdício, redução do número de etapas e redução do tempo de um processo. Com o *coaching* de processo percebe-se que é possível escutar mais os colaboradores, dar a eles mais autonomia, fazer o *follow-up* do seu trabalho e criar uma melhor estrutura organizacional, além de atender melhor os clientes e agregar mais valor aos processos.

Com o *coaching* de processo, ficou claro também a partir do relato do ENTREV3 que a troca de experiência por meio do fortalecimento do relacionamento, leva a mudanças duradouras e ao estabelecimento de novos comportamentos entre os envolvidos no processo.

Segundo alguns entrevistados os benefícios que o líder obtém ao trabalhar com o *coaching* de processo na Empresa Alfa está sempre ocorrendo de forma natural e constante. Foi possível detectar, também, que os líderes reconhecem o valor da padronização que resulta em efeitos de caráter benéfico significativos, de diversas naturezas e níveis, que gerenciados proativamente podem ajudar no trabalho do *coaching*. Isto se comprova nos relatos de entrevistas:

Se o líder segue um processo padronizado ele poderá ensinar melhor os colaboradores removerem barreira se obter um processo mais eficiente (ENTREV5).

O funcionário deve seguir um trabalho padronizado, porém se o líder está fazendo o *coaching* com ele, o processo poderá se aperfeiçoar e outros poderão seguir o novo processo (ENTREV7).

[...] o líder deve garantir que o processo está ocorrendo da maneira desejada, dentro do padrão. Com o processo padronizado, o líder pode fazer experiências, durante o processo (ENTREV15).

Um dos benefícios de trabalhar com um *coaching* é adquirir mais conhecimento. [...] Obviamente, se desenvolverá também o relacionamento entre o *coach* e o funcionário, onde eles estarão trabalhando juntos para alcançar o mesmo objetivo. Isto sempre ajuda a desenvolver um relacionamento no processo (ENTREV8).

As contribuições do *coaching* de processo na Empresa Alfa elencadas pelos entrevistados seria o próprio desenvolvimento do funcionário que passa a solucionar problemas de forma mais independente e o desenvolvimento do *coach* que também aprende com o *coachee*.

O benefício é adquirir mais experiência do processo. Se estou ensinando um funcionário a solucionar o problema, acredito que isto me tornará um melhor solucionador de problemas. Isto melhora o entendimento do *coach* sobre o conteúdo (ENTREV8).

Desenvolver pessoas que solucionam problemas por eles mesmos (ENTREV11).

O benefício seria o próprio desenvolvimento do funcionário, assim eles não se tornam dependentes do líder para abordar muitos problemas. Do contrário, ele iria demorar muito para ter uma solução (ENTREV13).

É muito gratificante trabalhar com pessoas jovens, ajudar em seu crescimento, na compreensão dos processos e no alcance de metas. Quanto mais houver líderes competentes e comprometidos melhor será a empresa (ENTREV9).

Os entrevistados ao serem estimulados a se posicionar sobre os benefícios que o líder obtém ao trabalhar com o *coaching* de processo na Empresa Alfa, destacaram o desenvolvimento das habilidades comportamentais dos membros da sua equipe e deles.

Percebeu-se, também, a preocupação do ENTREV19 em estabelecer estratégias bem definidas e investir em habilidades dos colaboradores para o líder obter benefícios ao trabalhar com o *coaching* de processo na Empresa Alfa, visando a resultados satisfatórios para a empresa.

Evidenciou-se que o interesse dos entrevistados pelos benefícios ao trabalhar com o *coaching* de processo na Empresa Alfa é fundamental, na medida em que eles acompanham e orientam os colaboradores na operacionalização do processo, utilizando situações de aprendizagem como o saber-fazer, o saber-agir e o saber-ser.

#### **4.4 A aprendizagem da equipe durante o *coaching* de processo**

Foi pertinente avaliar de que modo o *coaching de processo* é utilizado como ferramenta de auxílio à aprendizagem da equipe do líder no dia a dia de trabalho. Os dados provenientes da entrevista demonstram que há certa homogeneidade entre os entrevistados quanto às ferramentas A3, PDCA, “5Ws”, diagramas e Espinha de Peixe ao longo do processo de ensino-aprendizagem durante o *coaching* de processo.

As ferramentas *LEAN*, A3, PDCA e “5Ws” certamente seriam incluídas nas discussões sobre o *coaching* de processo e no auxílio da aprendizagem da equipe (ENTREV12).

Acho que a equipe aprende muito durante o *coaching* de processo. A equipe aprende sobre o processo e adquire uma visão holística do negócio. A equipe aprende a ter a visão do todo! Ele sai da “caixa” e tem a visão do que seus membros precisam receber e o que eles precisam entregar para que a aprendizagem adquirida funcione corretamente. As ferramentas *LEAN*, PDCA, diagrama e os “5Ws,” vão ajudar a equipe a fazer o *coaching* de processo, sendo fundamentais auxiliar a aprendizagem da equipe (ENTREV20).

Contudo, embora grande maioria dos entrevistados utilizar estas ferramentas no *coaching de processo* como auxílio a aprendizagem da equipe no dia a dia de trabalho, foi observado que estas ferramentas nem sempre auxiliam o líder no desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades comportamentais da equipe, pois são ferramentas parcialmente aplicadas no aperfeiçoamento do processo.

As reflexões são pertinentes sobre a aprendizagem da equipe, traduzindo muito bem que o *coaching de processo* não é o suficiente para o aprendizado e aperfeiçoamento dos processos, mas é necessário treinamentos e prática.

Salientou-se, nos discursos, preocupação dos entrevistados com a importância de identificar o momento e a ferramenta correta para aprimorar um processo. Os relatos referentes a este quesito foram bastante enfáticos na explicitação de que através do *coaching* de processo é possível aprender melhor como utilizar estas ferramentas. e como elas podem melhorar a aprendizagem da equipe durante o próprio *coaching*:

A ferramenta dos “5Ws” auxiliam muito na aprendizagem, uma vez que o líder estará fazendo o *coaching* de processo com a equipe através dela. A ferramenta A3 também pode ser um bom processo de aprendizagem (ENTREV4).

As ferramentas *LEAN*, A3, PDCA e “5Ws” podem ajudar a fazer o *coaching* de processo, auxiliando a aprendizagem da equipe. [...] Entretanto, o *coaching* possibilita fazer com que cada equipe reconheça a melhor ferramenta para ser usada

em cada situação. O *coaching* de processo não é simplesmente usar aquelas ferramentas, ele faz a equipe reconhecer quando elas são necessárias e quando devem ser usadas (ENTREV18).

Alguns entrevistados destacam a importância da resolução de problemas não somente do líder no auxílio a aprendizagem no dia a dia de trabalho, mas da equipe também, consequentemente tem-se o seguinte resultado do *coaching* de processo.

Há duas formas para o processo de aprendizagem. A primeira é quando o líder está trabalhando com uma equipe que tem um problema e ele os ajuda a solucionar este problema. A segunda é o acompanhamento pós-treinamento, onde o líder verifica se a equipe aprendeu alguma estratégia para enfrentar este um tipo de problema (ENTREV5).

Utilizei as ferramentas *LEAN*, A3, PDCA e “5Ws”, no ano de 2014, com a finalidade de alcançar algumas metas para minha equipe. Um dos fatores que realmente ajudou foi manter o foco claro e limitar a quantidade de problemas que a equipe tinha que resolver ou projetos que tinham que concluir. [...] As ferramentas ajudam a equipe a focar e encontrar a solução mais adequada para os problemas (ENTREV11).

Realça-se, ainda, que o ENTREV7 atribui à criação do processo necessária à aprendizagem da equipe, mas comenta a importância da participação do líder para garantir bons resultados durante o processo de *coaching*: “se o líder faz diretamente o *coaching* de processo com a equipe, eles passam a fazer parte da aprendizagem para a criação do processo”.

Percebeu-se, também, a preocupação do ENTREV14 em estabelecer estratégias bem definidas durante a aplicação da aprendizagem na equipe, visando a resultados satisfatórios de aprendizagem e práticas do conhecimento adquirido durante o processo de *coaching*.

A partir do relato do ENTREV17, fica claro que é preciso alinhar as metas de aprendizado às metas estratégicas da organização. Além disso, nota-se que o líder deve identificar as possíveis áreas de desenvolvimento da sua equipe e a maneira mais eficaz para desenvolvê-las. a maneira mais eficaz para desenvolver a equipe e os *GAPs* de desenvolvimento que podem afetar o sucesso da empresa Alfa.

Pode-se dizer que através do *coaching* de processo é possível desenvolver as equipes de trabalho além de tornar os processos mais eficazes para atender às demandas da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que os líderes demonstram exercer a função do *coaching* e é reforçada pelos colaboradores. Assim, o papel dos líderes-*coach* é essencial, na medida em que buscam conduzir a equipe após treinamento comportamental. A partir destes dados, constatou-se que existe influência dos líderes-*coach* na consolidação da aprendizagem comportamental, após o funcionário ter passado por treinamentos comportamentais.

Os resultados apontaram que o estudo conjunto das estratégias de aprendizagem comportamental e das abordagens de liderança-*coaching* e *coaching* de processo pode fornecer um panorama de qual tipo de abordagem de estudo os líderes têm sido incentivados a adotar em função da modalidade *coaching* utilizada por eles na Empresa Alfa.

Foi identificado que a formação das estratégias para exercer a liderança-*coaching* modifica-se pelo contexto interno, recursos disponíveis e experiências adquiridas durante o treinamento comportamental.

Torna-se importante enfatizar que as ações desenvolvidas pelos líderes-*coach*, como reuniões de compartilhamento do aprendizado e avaliação de desempenho, fazem parte da cultura da Empresa Alfa, o que também facilita a consolidação desse aprendizado.

O estudo permitiu concluir que existe o incentivo dos líderes pós-treinamento. Objetivamente, eles perguntam o que foi aprendido, solicitando que os colaboradores coloquem em prática, como também existe por parte dos Recursos Humanos da Empresa Alfa a avaliação de desempenho que, em conjunto com os líderes, avalia a evolução dos colaboradores.

Percebeu-se que uma das preocupações dos entrevistados, quando se trata de se realizar o processo de *coaching* é como o trabalho será realizado, quais os motivos e objetivos a serem alcançados quando se trata do processo realizado internamente. Ressaltam-se, porém, que cuidados como este podem facilitar muito o resultado visto que o distanciamento e a neutralidade das relações entre líder e equipes podem ficar comprometidos.

Elucida, ainda, que um conjunto de ferramentas práticas que, aliadas à teoria, auxiliam no processo de *coaching*, como: o PDCA e os “5Ws”. Realça-se, que um dos benefícios das ferramentas utilizadas no processo de *coaching* da Empresa Alfa é possibilitar o líder extrair do processo um dos maiores desafios dos líderes contemporâneos: formar equipes de alta performance com o desenvolvimento do *coaching* de processo, além da melhoria dos tornar os processos mais eficazes e conseqüentemente atingir melhores resultados., do desempenho das equipes e resultados da empresa.

Por fim, pode-se concluir que a liderança *coaching* e o *coaching* de processo são aplicados parcialmente na Empresa Alfa, uma vez que nem todos os aspectos que compõe esses conceitos são praticados pela maioria dos líderes pesquisados, embora todos os considerem importantes.

Como muitos colaboradores não conhecem formalmente o que é o *coaching* de processo é normal que tenham dúvidas em relação aos seus benefícios, por isso é importante esclarecer que esta metodologia não impõe nenhuma espécie de limitação em relação às metas e aos objetivos que líderes e colaboradores desejam alcançar.

Esta investigação se limitou nas particularidades da localização geográfica dos líderes-*coach*, uma vez que cada entrevistado estava localizado em um determinado país, sendo a entrevista realizada através da internet por telefone (uso do *Skype*) e por telefone. Este estudo, portanto, não pode servir de modelo a toda e qualquer empresa, impossibilitando generalizações, apenas comparações, uma vez que os sujeitos envolvidos e seu ambiente são os principais elementos determinantes da configuração da pesquisa realizada para uma empresa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAUJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Gente, 1999. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Evolução, práticas e retrato atual de recursos humanos no Brasil**. São Paulo: Editora da ABRH, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. (Trad.) Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Portugal-Lisboa: Edições 70/LDA, 2012.

BÍSCARO, Antônio Waldir. Métodos e técnicas em T & D. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 2010.

DAVEL, Eduardo; VERGARA Sylvia. (Org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2012.

DIMITRIUS, Jô-Élan. **Decifrar pessoas: como entender e prever o comportamento humano**. São Paulo: Alegro 2000.

FAYE, Jean Pierre. Theorie récit I. In: FAYE, Jean Pierre *et al.* **Le dessin du récit**. Paris, Editions du Seuil, 1991.

FLEURY, A C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONZÁLEZ, Rey, F. **O sujeito, a subjetividade e o outro na dialética complexa do desenvolvimento humano: diálogos para a pesquisa e a prática profissional em psicologia**. São Paulo: Thomson, 2004.

HAMEL, Gary, PRAHALAD C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

HILLESHEIM, Sérgio W. **Hay coaching? Si hay coaching, soy contra**. (2012). Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=g3hiy977o](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=g3hiy977o)> . Acesso em: 19 mar. 2013.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. Quando os líderes são *coaches*. In: GOLDSMITH, Marshall. LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: o exercício da liderança**. 5 ed. (Trad.) Paulo Lopes. Rio de Janeiro: Elsevier/DBM, 2003.

LAGO, A. P. **O coaching em seis etapas** (2001). Disponível em:<<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZER, Barbara, A. **The manager as coach: maximizing people potential**. Disponível em: <[http://www.novatrain.com/articles\\_html/BarbaraMintzer\\_864.html](http://www.novatrain.com/articles_html/BarbaraMintzer_864.html). Acesso em: 25 mar. 2013.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

MARINHO, M. R. Liderança em teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2005. In: OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, M. R. (Org.). **Liderança uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 3 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SHERMAN, Stratford; FREAS, Alyssa. O território selvagem do coaching de executivos. **Revista Harvard Business do Brasil**. São Paulo, v. 82, n.11, nov. p.66-75. 2004.

STEIL, Andréa Valéria. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 154 fls. Doutorado (Tese). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

TALARICO, Simone. **O que é o sistema de negócios lean?**. Disponível em: [http://www.businessreviewbrasil.com.br/money\\_matters/o-que-e-o-sistema-de-negocios-lean](http://www.businessreviewbrasil.com.br/money_matters/o-que-e-o-sistema-de-negocios-lean). Acesso em: 23 mai. 2015.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo; Atlas, 2000.

URIS, Auren. **O livro de mesa do executivo**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.