

**O PROCESSO DE *COACHING* COMO ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA FACULDADE DE
TECNOLOGIA DA ZONA LESTE**

AUTORAS: CASSIA PIAZZON SANCHES MORANDIM – ENSINO SUPERIOR
INCOMPLETO

KARIN MARQUES SILVEIRA – ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO
INSTITUIÇÃO DE FILIAÇÃO: FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA LESTE

O PROCESSO DE *COACHING* COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA LESTE

Resumo

Coaching é um termo novo, porém muito utilizado pela área de Recursos Humanos no desenvolvimento de suas lideranças, a fim de tornar os resultados organizacionais mais eficazes. Esta pesquisa tem como objetivo identificar a influência do processo de *coaching* na liderança de uma organização. A metodologia foi de estudo de caso baseado no desenvolvimento do processo aplicado em dois gestores na Faculdade de Tecnologia da Zona Leste. Os dados foram coletados por meio de perguntas fechadas e abertas por meio de questionários aplicados aos dois gestores e seus oito colaboradores. Pode-se identificar alguns problemas, sendo eles: a falta de liderança em determinados gestores e a resistência dos mesmos em sair de sua “zona de conforto” para motivar seus colaboradores e para desenvolver uma melhor forma de gestão. Nos resultados do processo apurou-se as diferentes formas de liderança e a influência disso em todo o funcionamento da organização.

Palavras-chave: Gestor; *coaching*; liderança.

Introdução

As dificuldades encontradas na gestão de pessoas nas organizações fazem surgir vários métodos e teorias que aprimoram e contribuem para o desenvolvimento do capital humano alinhado à estratégia organizacional. Uma alternativa recém-surgida, que auxilia no desenvolvimento de lideranças e conseqüentemente dos liderados, e que consegue ainda alinhar as estratégias e metas organizacionais será o objeto de estudo desse artigo.

O *coaching*, que traduzido ao português significa treinador, ganha espaço na área de Recursos Humanos das organizações, tendo como objetivo principal identificar falhas na liderança incluindo a visão dos liderados para o sucesso do processo.

Na contextualização da definição do *coaching* pode-se dizer que “*Coaching é um processo focado no desenvolvimento do potencial de pessoas e na sua aplicação para a obtenção de resultados*” (KRAUSZ, 2007, p.37). Sendo assim, o *coaching* é uma ferramenta que se for desenvolvida com muita dedicação do *coachee* (aprendiz) potencializa não só o gestor, mas também suas tomadas de decisões na organização. Através dessa metodologia é possível identificar “gaps” e desenvolver competências e habilidades para melhorar a performance do líder e sua equipe, trazendo a eficácia organizacional.

O presente estudo trará a aplicação de um processo completo de *coaching* na gestão da Fatec Zona Leste, por uma profissional capacitada e formada como “Coaching”, a Sra Veruska Marques dos Santos.

Os *coachees* foram selecionados pelo Diretor da instituição e que escolheu objetivos voltados para o aperfeiçoamento de sua gestão e liderança (a escolha do objetivo foi totalmente dos gestores sem qualquer influência do Diretor ou da *coach*), porém apenas um atingiu o objetivo, sendo um processo e muita quebra de crenças e de mudança de atitudes, sem total comprometimento não foi possível obter os resultados desejados por ambas as partes.

1. Desenvolvimento

1.1 Capital Humano - Administração através do tempo.

Peter Drucker (1993, p. 183) afirma que: *“No passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora é no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento”*. Ao gerir uma empresa, o objetivo básico que vem à cabeça dos gestores, líderes e sócios da empresa é o lucro, o capital. Mas o desempenho das empresas não deve ser apenas baseado no capital, o principal investimento da empresa deve ser no capital humano e intelectual.

O termo capital humano surgiu na década de 1950, foi elaborado e desenvolvido por Theodore W. Shultz (economista, nascido nos EUA), o conceito de capital humano, nada mais é do que os atributos que o trabalhador adquire, seus conhecimentos, suas habilidades e competências.

1.2 Motivação do Capital Humano

Alfred Marshall (1996) em Princípios de Economia, enunciou: “O capital mais valioso de todos é o investido em seres humanos”, ou seja, toda organização visa como objetivo principal o lucro, mas muitas empresas se esquecem que para alcançar esse objetivo é necessário manter seus funcionários motivados independentemente da função que exercem.

Motivação pode ser definida como o encorajamento do indivíduo para alcançar metas e objetivos, de modo que o mesmo dê o melhor de si para conquistar aquilo que foi estabelecido a ele. De acordo com Gil (2006, p.202) motivação é:

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada. Principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

1.3 Liderança

O que muitos gestores não sabem é a diferença entre líder e chefe. A palavra líder vem do celta, que significa quem vai a frente. O que isso significa? De acordo com (LACOMBE, 2003) *“Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas. Um líder toma a frente da situação, mas de forma coerente, sabendo ouvir e entender as necessidades de seus funcionários, priorizando um todo e não a si mesmo”*.

Sendo assim pode-se dizer que: “*Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder [...]*” (MAXIMIANO, 2000, p. 388), ou seja, para o mundo organizacional, não há nada mais importante que a boa liderança, pois é dela que virão os resultados positivos da empresa. Segundo Reis (2009) e Marques (2018), os tipos de liderança são: Liderança autocrática (ênfase no líder, ele decide tudo sem que haja democracia entre ele e os subordinados); liderança democrática (ênfase no liderado e no líder); liderança liberal (ênfase no liderado, papel mínimo do líder) e liderança *coaching* (ênfase na performance).

Para Krausz (2012, pág. 13) ela afirma que: ” Líderes que se desenvolvem como seres humanos, que expandem o autoconhecimento e a inteligência social comprometem-se com o bem-estar dos seus colaboradores ...”, ou seja, líderes que buscam o bem-estar de seus funcionários buscam motivá-los e extrair o melhor dos seus funcionários na atividade que eles executam, conseguindo desse modo a eficácia na obtenção de resultados e metas.

O modelo de liderança *Coaching* consiste no foco no desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento de habilidades de cada pessoa, analisando-as individualmente, buscando a evolução constante do subordinado. Focando na liderança *Coaching*, será definido na pesquisa, com maior riqueza de detalhes esse processo, relatando-se através de experiências de líderes que utilizaram o *coaching* para melhorar sua performance e convívio com seus subordinados.

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

2. Coaching no ambiente organizacional

Para Gil (2001), o termo *coach* teve sua origem no campo esportivo e tem sido utilizado para designar o papel de treinador, técnico, o objetivo do *Coach* é transformar o atleta em campeão.

Conforme Goldsmith (2003, p.39), o *coaching* é uma atividade tradicional e pragmática, já que ajuda todo executivo a construir um caminho individual para as conseqüentes aspirações pessoais

ou organizações. Quando consolidados, esses caminhos transformam os gerentes de hoje nos líderes de amanhã. De acordo com Gil (2001), o *coach* não é um amigo, um conselheiro, um professor, um chefe, um mentor, um irmão, um terapeuta, mesmo que em certos momentos possa ser um pouco de cada um desses itens.

O papel do *Coach* é fazer com que o *coachee* muitas vezes se auto avalie e identifique com a ajuda, não com a interferência do *coach*, suas metas, como alcança-las, quais pontos deve trabalhar e aperfeiçoar, como solucionar problemas e conflitos no seu dia a dia, ajuda a adquirirem autocontrole e autoconfiança em suas atividades, gerenciamento nas tarefas e tempo, melhora na comunicação e também o desenvolvimento da liderança.

Segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003), o *coaching* é uma abordagem comportamental com benefício mútuo para os indivíduos e a organização, pois estabelece e desenvolve relacionamentos de trabalho, aborda aspectos importantes através de retornos, resolve problemas através de planejamento de ações e acompanha resultados.

3. Estudo de Caso

O estudo de caso pode ser definido como um modo de aprofundar e ter convicção na base teórica de um estudo. Para Yin, ele define estudo de caso como:

...uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural, em situações em que as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de evidência. (1984, p.23).

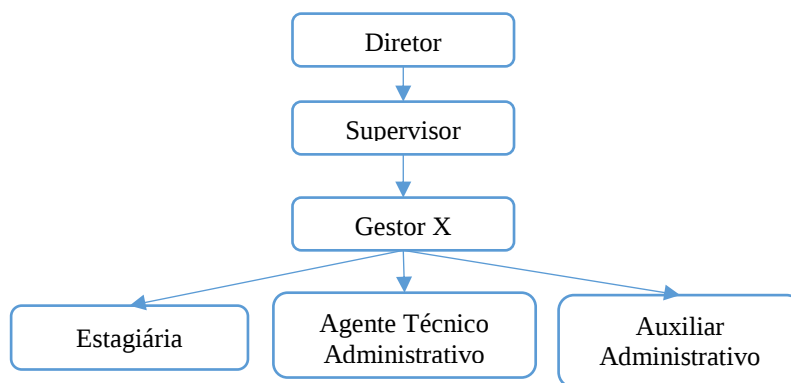
O estudo de caso foi desenvolvido na Faculdade de Tecnologia Zona Leste, situada na Avenida Águia de Haia em São Paulo. A instituição de ensino é composta por 120 funcionários, sendo: 102 professores e 18 funcionários na administração. Contendo 2200 alunos. A Faculdade de Tecnologia da Zona Leste é uma instituição pública estadual de ensino superior de tecnologia, que ministra atualmente 5 cursos tecnológicos, sendo eles: Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Comércio Exterior, Gestão Empresarial (presencial e EAD), Logística e Polímeros. É mantida pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) que é vinculado à Secretaria do Desenvolvimento do Governo do Estado de São Paulo.

O processo de *coaching* foi acompanhado pela profissional Veruska Marques dos Santos, atualmente é *Coach* pela Sociedade Brasileira de Coaching. Possui em seu currículo graduação em biologia pela UniCastelo e mestrado em Ciências pela FMVZ USP. Atua como Personal Coaching

e consultora, tendo como foco o aperfeiçoamento pessoal, liderança, insights e principalmente atingimento de metas e objetivos, tornando dessa forma seu *coachee* mais produtivo, seja na vida profissional ou pessoal dos participantes do programa.

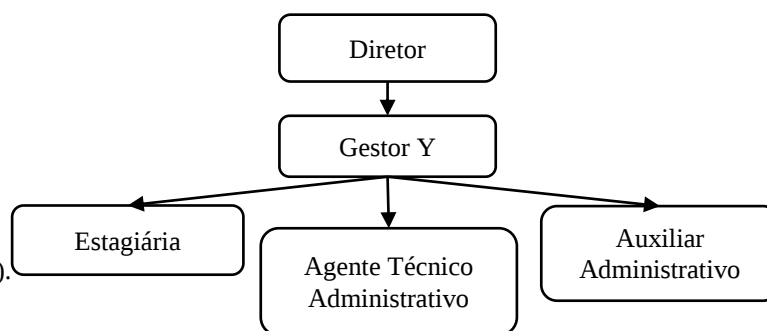
A Coach Veruska definiu que o processo foi feito em aproximadamente três meses, sendo efetuada uma sessão por semana, seguindo as seguintes etapas: Etapa 1 – Identificação do *coachee*; Etapa 2 – Adequação do objetivo; Etapa 3 – Designar uma rota; e Etapa 4 – Foco e melhoria contínua. O processo iniciou-se em 28/05/2018 e finalizou em 14/07/2018. A pesquisa foi aplicada a dois diretores da Instituição, o Acadêmico e de Serviços, por designação do Diretor da Instituição. Os gestores atuam há 6 anos na Fatec e ambos possuem experiência com liderança. Abaixo organograma das áreas cuja pesquisa foi desenvolvida.

Figura 1 - Organograma do Departamento Acadêmico do Gestor “X”



Fonte: as autoras (2018).

Figura 2 - Organograma do Departamento de Serviços do Gestor “Y”



Fonte: as autoras (2018).

3.1 Etapa 1

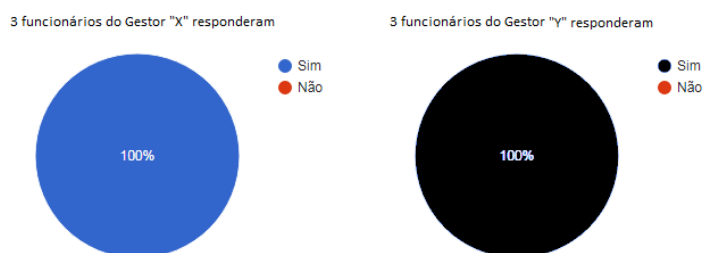
Na etapa 1 foi efetuada entrevista pessoal entre a Coach Veruska e os líderes, nessa etapa a coach conhece e identifica o perfil do *coachee* para saber quais ferramentas utilizar durante o processo.

3.2 Etapa 2

Esta etapa trata da aplicação dos questionários, o formulário com as questões aplicadas estão disponíveis no item anexo deste trabalho. Foram realizadas duas pesquisas, uma com os colaboradores e a outra com os gestores, de modo que foi avaliada a gestão do líder do seu ponto de vista e do ponto de vista de seus funcionários. A amostra para constatação dos dados foram de 6 de funcionários, de gênero feminino e com idades entre 21 e 36 anos. Aplicou-se um questionário para os subordinados de cada líder e um questionário de auto avaliação individual de cada gestor. Os resultados alcançados estão explicitados através dos gráficos a seguir:

Gráfico 1 - Coaching

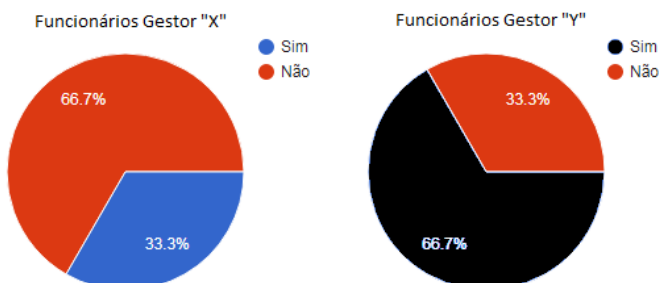
Você já tinha ouvido falar sobre coaching?



Fonte: as autoras (2018)

Gráfico 2 – O processo de Coaching

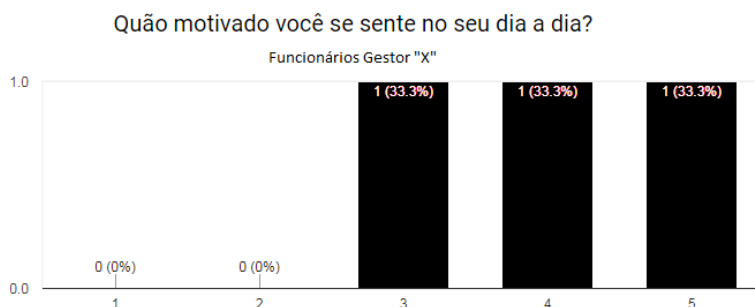
Sabia o que era o processo e como funcionava?



Fonte: as autoras (2018)

Uma das questões aplicadas foi “se já ouviram falar sobre o *coaching*” e “se sabiam o que era o processo”, a resposta da 1ª questão foi totalmente positiva, no qual todos os funcionários dos dois gestores já ouviram falar sobre o *coaching*, já na 2ª questão constatou-se que 66,7% dos funcionários do setor A não sabiam como funciona o processo, já o setor B 33,3% não sabiam como funcionava o processo, porém ainda sim, o processo fez com que muitos notassem os resultados positivos gerados pela aplicação do processo na carreira do seu gestor.

Gráfico 5 – Motivação Gestor “X”



Fonte: as autoras (2018)

Gráfico 6 – Motivação Gestor “Y”



Fonte: as autoras (2018)

Na questão de motivação, o *coachee* Y disse não se sentir motivado e isso resulta na desmotivação de seus funcionários como ilustrado acima, a motivação é o que sustenta as ações de uma equipe e permite que os objetivos sejam alcançados com mais facilidades e de forma prazerosa, com desmotivação, o trabalho é feito com menos dedicação e passa a ser uma obrigação.

O *coachee* X, manteve a maioria de suas respostas com notas de 3 a 4 e raras respostas com nota 5, porém suas colaboradoras deram nota de 4 a 5 e raras notas 3. Mostrando que a gestora encontra defeitos e pontos a serem trabalhados em sua gestão, porém suas colaboradoras já consideram sua gestão boa.

Já o *coachee* Y teve uma divergência maior em suas respostas, dando nota 4 e 5 para sua gestão, suas colaboradoras deram notas mais baixas e muitas vezes nota 1 e 2. Nesse caso o gestor identificou os pontos a serem trabalhados, porém não houve êxito na aplicação de mudanças.

Etapa 3 – Designar uma rota

Ambos escolheram o mesmo objetivo, melhorar sua liderança.

Etapa 4 - Resultados obtidos em cada *coachee*

Após a análise inicial realizada pela *Coach* (momento no qual se identifica a personalidade do *coachee*), constatou-se que os dois gestores buscaram utilizar a ferramenta de *coaching* para aprimorar o modo da sua gestão como objetivo principal, sendo assim foram utilizadas ferramentas que mostraram seus valores, sabotadores, pontos a se trabalhar, crenças, dentre outras coisas.

O *coachee* X sempre achou que o desempenho dos funcionários não era coerente, eram inferiores ao que ele sabia que eles podiam fazer, por exemplo atendimento a um aluno, sabia que seus funcionários tinham um potencial maior a ser desenvolvido.

Não todos, mas determinadas funcionárias se sentiam de certa forma desmotivadas pois suas competências não foram identificadas, assim seu potencial não era totalmente aproveitado. Durante o processo *coachee* X decidiu ser um líder melhor, dar o melhor dele para desenvolver o melhor deles, mas em momento nenhum ele pediu uma mudança de atitude deles, ele se empenhou em mudar ele mesma para que assim ele se tornasse uma líder melhor causando um impacto positivo em suas funcionárias.

Algo que o *coachee* ressaltou foi: *“sendo concursado ou não, devemos dar nosso melhor, pois assim faremos a diferença tanto na instituição, no corpo docente, mas principalmente na vida dos alunos que estudam aqui”*. O *coachee* queria que suas funcionárias dessem seu melhor, que eles valorizassem o serviço independente do cargo, pois ela entende o papel e a importância que elas têm na instituição.

O *coachee* começou com atividades simples, sua primeira atitude para obter melhora foi começar a ser líder e não chefe, ele se comprometeu a entender medos, dúvidas e aflições de suas funcionárias, com isso descobriu determinadas situações e problemas que quando ele começou a tratar detalhes que antes pareciam apenas simples detalhes e alguns detalhes "pessoais" ele viu resultados positivos, pois se mostrou receptivo a ouvir, a identificar a dificuldade, entender e achar uma solução junto com sua equipe, como um todo. Foi então que ele viu o que é ser líder, delegar e fazer o funcionário se sentir importante, parte de algo.

O *coachee* X disse *“É um trabalho de formiguinha, estou mudando e melhorando aos poucos.”* Entendendo o papel dele como líder, apenas com a mudança de atitude dele, ele aperfeiçoou suas qualidades e pela importância que ele deu para as funcionárias como pessoa, pelo reconhecimento, elas se esforçaram por ele, por ver o esforço do gestor, elas passaram a dar o melhor também.

O *coachee* Y não demonstrou tanto comprometimento, em seu caso, ele queria aperfeiçoar sua forma de gestão, mas não mudou seus métodos e manteve suas atitudes, dessa forma, sem 100% do comprometimento e da dedicação, sem a quebra de crenças, o *coachee* não atingiu seu objetivo.

No processo de *coaching* existem pré-requisitos para alcançar os resultados desejado, comprometimento e foco para atingir o objetivo, os *coachees* não percebem que durante as sessões com determinadas ferramentas o *coach* identifica quando estão respondendo o que eles acham que o *coach* quer ouvir e não o que eles realmente estão passando e nessa hora o *coach* identifica se o processo terá efeito, se não houver mudança no *mind set*, comprometimento e vontade, o processo não tem efeito e assim os objetivos não serão atingidos. A *coach* Veruska Marques dos Santos explica o passo a passo de como funciona o processo de *coaching*, ele consiste em cinco etapas:

- 1- **Saber onde a pessoa está:** Definição de quais são as dificuldades que ela tem, quais as características e o que ela precisa para atingir o objetivo.
- 2- **Descobrir o objetivo (onde ela quer chegar):** Identificar o objetivo, entende-lo e criar metas para atingi-lo.
- 3- **Fazer o plano de ação:** O *coach* coloca seu *coachee* para agir de forma efetiva.
- 4- **Foco:** Seguir o plano e não perder o foco até atingir o objetivo.
- 5- **Melhoria continua:** Manter o progresso e a disciplina em ação.

Segundo ela o processo varia de pessoa para pessoa “*O processo varia de pessoa para pessoa, porque depende do foco dela, podendo ser: empresarial, liderança e pessoal. De acordo com o seu foco, o coach conduz seu coachee a ter ação e em muitos coachees usamos ferramentas de tomadas mais intensas de ação, dependendo de seus valores e características pessoais. Mas independente do foco, o mais importante é o comprometimento*”.

Quando questionada sobre a visão do processo com os *coachees* X e Y, ela disse: “*Foi interessante porque ambos tinham a mesma ideia, agir e melhorar como líder, mas depois de um tempo viram que teria muito trabalho e um se empenhou mais e o outro arrumou mais desculpas e foi aí que o comprometimento foi um fator limitante para o desenvolvimento do processo, quem não teve, se limitou e não atingiu o objetivo. É um processo que ao contrário do que parece não é fácil, te tira da sua zona de conforto, sem comprometimento, dedicação e vontade não surge efeito, por isso o coaching é um processo que deve ser decidido pela pessoa e não ganhado, pois raramente dão valor*”.

4. Considerações Finais

Constata-se que o *coaching* como ferramenta estratégica na liderança do estudo de caso deste artigo é fundamental para o aprimoramento na boa gestão de um líder, o impacto positivo que ele deixa explícito naqueles que aderiram a esse processo em sua organização, desde que os *coachees* estejam dispostos a saírem da zona de conforto e se comprometerem a melhorar. O *coaching* traz benefícios não só ao gestor, mas também aos seus colaboradores, buscando dessa forma a harmonia no ambiente organizacional sem deixar de lado os valores e regras de uma empresa. O objetivo fundamental de um *coach* é fazer com que o *coachee* exerça a rotina de analisar o cenário que ele vive, busque as respostas e desenvolva as melhores formas de aperfeiçoar o que for necessário.

A *coaching* Veruska, enfatizou no seu relato a importância do comprometimento para obtenção de resultados satisfatórios, deixando claro que não basta apenas fazer o processo, mas sim estar envolvido nele do começo ao fim, sabendo que não será fácil, mas que com empenho os resultados serão alcançados. O *coaching* é eficaz para aqueles que acreditam e fazem com dedicação o processo.

Sendo assim, viu-se o quão gratificante é o processo e as grandes vantagens que o *coaching* traz para a empresa como ferramenta estratégica da liderança, um ambiente bem gerido traz resultados positivos e funcionários motivados no desempenho de suas tarefas. Não se pode detalhar todos os resultados e etapas do processo, pois algo importante da ferramenta é o sigilo da informação dos *coachees*, independentemente se o resultado for positivo ou negativo, haverá esse respeito com a integridade da imagem do cliente.

Anexo A

1. Idade
2. Gênero
3. Tempo de atuação na área nessa instituição
4. Cargo atual
5. Turno de trabalho
6. Analise a alternativa que considerar mais adequada
7. Você conceitua liderança como:
 - O processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações.
 - O processo de se transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.
 - O direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter a obediência dos trabalhadores.
8. Você se considera um (a) líder?
9. Considerando-se um (a) líder, assinale o estilo de liderança exercida por você.
 - Liderança orientada para as pessoas.
 - Liderança orientada para tarefas.
 - Ambos os estilos, depende da situação.
10. Assinale as habilidades interpessoais que você considera necessárias a um líder?
 - Habilidade de comunicação.
 - Habilidade de dar e receber feedback.
 - Habilidade de ganhar poder e exercer influência.
 - Todas as habilidades acima citadas.
11. De acordo com o que considera mais adequado, sobre a prática de liderança exercida por você no dia a dia, de uma nota de 5 a 1:
 - 12.1. Sei ouvir os liderados.
 - 12.2. Consigo manter o interesse dos liderados na manutenção e continuidade do diálogo.
 - 12.3. Transmitindo orientação e aconselhamento aos liderados atendendo a suas necessidades profissionais

12.4. Utilizo a comunicação verbal e mantenho atenção à comunicação não verbal no diálogo com os liderados.

12.5. Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados.

12.6. Dou orientações aos liderados e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas, conforme suas necessidades

12.7. Esclareço dúvidas dos liderados referentes as duas tarefas.

12.8. Reconheço e valorizo os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam.

12.9. Redireciono os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado.

12.10. Acompanho periodicamente o desempenho dos liderados.

12.11. Estimulo a prática do feedback com os liderados.

12.12. Exerço influência nos liderados ampliando suas competências a favor de resultados eficazes.

12.13. Compartilho as decisões com os liderados.

12.14. Delego atividades aos liderados compartilhando responsabilidades.

12.15. Assumo as responsabilidades pelo desenvolvimento dos liderados.

12.16. Fico à disposição dos liderados para auxilia-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional.

12.17. Peço opinião aos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional.

12.18. Auxilio na definição das metas para cada liderado de minha equipe.

12.19. Acompanho periodicamente os resultados apresentados por cada liderado.

12.20. Acordo o prazo necessário para cada liderado, para que as metas sejam alcançadas.

Referências

- DRUCKER, P. **Post-capitalist Society**, Butterworth Heinemann. ISBN 0-7506-2025-0, 1993.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching: O exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo. NOBEL, 2007.
- LACOMBE, F.J.M; Heibom, G.L.J. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARQUES, Jose R. **Quais os tipos de liderança- Conheça alguns modelos**. Goiânia: 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>>, acessado em 20/05/2018, 20:57:09.
- MARSHALL, Alfred. **Princípios da Economia**. Pinheiros – São Paulo. Nova Cultural LTDA, 1996.
- MAXIMIANO, Antoni C. Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2000.
- MILARÉ, Sueli A.; YOSHIDA, Elisa M. P. **Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças**. *Psicologia: Teoria e Prática*. Campinas, s.v., n. 9, p.86-99, 2007.
- REIS, Homero. **Etapas e procedimentos do coaching**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://homeroreis.com/>>, acessado em 20/05/2018, 20:42:12.
- YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. London: Sage, 1984. Disponível em: <<http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=Fgm4GJWVTRs%3D&tabid=3004>>, acessado em: 26/05/2018, 20:54:03