

## DA LIDERANÇA AO ESTILO COACH

Greice de Bem Noro<sup>1</sup>

Eduardo Botti Abbade<sup>2</sup>

Elio Sérgio Denardin<sup>3</sup>

Renata Coradini<sup>4</sup>

### RESUMO

Os modelos de liderança vêm mostrando significativas alterações, nos dias atuais, e elas vêm carregadas de forte componente tecnológico. Ao mesmo tempo, os arautos da nova visão vêm batendo na tecla do estilo das novas lideranças, falando em líderes de líderes. Neste sentido, esta pesquisa objetivou identificar o nível de *coach* percebido pelos colaboradores de uma empresa do setor moveleiro da cidade de Restinga Seca/RS com relação às habilidades de *coach* de seus gerentes diretos. No que tange aos procedimentos metodológicos, o presente estudo classifica-se como uma pesquisa quantitativa. De acordo com os objetivos, o estudo em pauta pode ser classificado como exploratório e descritivo, quanto aos procedimentos técnicos, por sua vez, configura-se como um estudo de caso e de campo. Para a efetivação dos propósitos do trabalho, dois questionários distintos foram desenvolvidos, um deles aplicado aos gerentes da empresa propondo que os mesmos se auto-avaliassem quanto as suas habilidades de *coach*, já outro questionário foi aplicado aos seus funcionários diretos, para que eles avaliassem seus gerentes quanto às habilidades de *coach*. Observou-se que, na visão dos colaboradores, os seus gerentes diretos eram considerados, em sua maioria, como médio, podendo, pois, este nível ser melhorado através de treinamentos específicos proporcionados aos líderes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão, liderança, coach.

### 1. INTRODUÇÃO

Os estilos de liderança, ditos tradicionais, vêm apresentando significativas mudanças, nestes tempos em que uma nova era se abre, o século XXI, a era da comunicação instantânea e do bombardeio de informações, tornando evidente que essas mudanças vêm carregadas de forte componente tecnológico. Talvez, somente o início do século XX tenha experimentado um período em que a ciência tenha evoluído tanto e, mesmo assim, aquela época não pode ser comparada ao momento em que se vive. Os arautos da nova visão administrativa têm insistido em um modelo das novas lideranças, referindo-se a líderes de líderes, ao mesmo tempo em que tematizam o equilíbrio entre os enfoques para resultados e os enfoques do desenvolvimento do homem (BITTENCOURT, 2007). O mundo de hoje comporta líderes com um perfil carismático associado a um comportamento em que os pecados acontecem

---

<sup>1</sup> Mestre – greice@unifra.br

<sup>2</sup> Mestre – eduardo@unifra.br

<sup>3</sup> Mestre – eliosd@terra.com.br

<sup>4</sup> Mestre – renata@unifra.br

normalmente e é necessário que desenvolvam um trabalho eficaz à frente de suas responsabilidades, para que se sustentem e se consolidem em seu papel de efetivos líderes. Neste cenário, a liderança não se faz por mera ocupação de postos superiores em detrimento daqueles que se colocam em posições subalternas. O líder é o somatório de novas competências que o mercado e as relações humanas têm imposto.

Neste contexto, o *Coaching* vincula-se à criação, na empresa, de um espaço no qual se declare especificamente que, para obter êxito no que fazem, as pessoas precisam do apoio de outras. É o reconhecimento público de uma insuficiência, que não é ruim em si, mas que demanda um conversar em um âmbito declarado de aprendizado, em que o indivíduo sinta apoio, não só no sentido operacional, mas em sua “emotividade” e também em sua “corporalidade”, porque enfrenta situações que o estão superando. Da noção das insuficiências aliada à interação em que o sujeito partilha com o grupo se produz um diálogo (MAYOR, 2001). O *coaching*, na visão do autor, é uma resposta intuitiva a uma necessidade de aprendizado. As formas tradicionais de aprender, orientadas para habilidades específicas, são necessárias, é claro. Porém, além disso, existe outra necessidade de aprendizado que tem a ver com dimensões muito mais profundas do ser humano, que hoje aparecem com muita força porque vivemos em um mundo que muda permanentemente e no qual é difícil ao indivíduo sintonizar-se, encontrar-se, inclusive consigo mesmo. O *coaching*, portanto, é uma prática que procura integrar a totalidade da pessoa ao aprendizado, e não trabalhar apenas a informação ou um aspecto exclusivo das habilidades.

Tendo em vista o tema apresentado, o objetivo geral que norteia o presente estudo é identificar o nível de *coach* observado pelos colaboradores de uma empresa do setor moveleiro da cidade de Restinga Seca/RN com relação às habilidades de *coach* de seus gerentes diretos.

A importância do estudo acerca do *coach* fundamenta-se no reconhecimento de que este tipo de líder conhece bem e explora adequadamente o mundo empresarial, ajudando o executivo a transitar com competência e eficácia por estes domínios, todos ou qualquer um isoladamente. Esta atividade tem se expandido rapidamente nos últimos anos e tem como foco ajudar os executivos a se tornarem melhores: agregar conhecimentos, habilidades e técnicas, melhorar o desempenho, readaptar comportamento e até mudar a forma de pensar de um executivo (HILLESHEIM, 2007). O *coaching* trata-se de uma mudança cultural e, como tal, demandará tempo para ser absorvida, entendida, valorizada e aceita pela comunidade empresarial. Neste sentido, pesquisas que se efetivem nesta área tendem a agregar informações e a difundir, no setor empresarial, uma modalidade que, por si só, deve propiciar

uma melhoria na qualidade daqueles que se envolvem em recursos humanos e em outros níveis gerenciais, afinal as empresas são constituídas por indivíduos que experimentam, dia a dia, as transformações distintas que se fazem em nossa sociedade.

## 2. A LIDERANÇA DO SÉCULO XXI

De acordo com Robbins (2006), liderança é um processo de influência e, nesse sentido, os líderes são indivíduos que, por suas ações, encorajam um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Enquanto o líder é o indivíduo, a *liderança* é a função que o indivíduo executa. DuBrin (2001) afirma que “a liderança requer à tona a cooperação e o trabalho em equipe de ampla rede de pessoas e manter motivadas as pessoas - chaves da rede, utilizando todos os tipos de persuasão.”

Na concepção de Frank et al. (1999), a liderança é a força incentivadora e direcionadora que torna possível o crescimento lucrativo de uma empresa. Dada a importância da liderança, a empresa corre sérios riscos quando seus altos executivos estão satisfeitos com o *status quo* e propensos a mantê-lo ao invés de dedicarem-se a sua mudança. Quem está no topo tem o poder de impedir o crescimento lucrativo ou não. As empresas precisam de líderes que entendam que a mudança é saudável e necessária, tais líderes devem ser apaixonados pela busca de tais transformações e ponham seus interesses em risco para alcançá-las.

De acordo com Cabana e Parry (1997), exercer a autoridade pode ser suficiente em épocas de estabilidade, mas, para um ambiente em constante transformação, é preciso haver liderança – e do tipo certo. Quando mudam as regras que determinam estruturas, normas, valores, processos e sistemas, procura-se quem possa dar o rumo para a empresa e fazer com que seus funcionários descubram qual é a nova visão e levem-na adiante. Um líder para esses tempos não deve ser um protetor, mas um guia que ajude a superar as dificuldades motivando o pessoal.

Na visão de Bateman e Snell (1998) características importantes dos líderes incluem empenho, motivação de liderança, integridade, autoconfiança e conhecimento da empresa. Heilborn e Lacombe (2003) acrescentam que nenhum líder ou candidato a tal inspira mais confiança em seus liderados ou seguidores potenciais do que a que ele mesmo deposita em si e o demonstra.

Um líder eficaz precisa ter habilidade no trato interpessoal, dessa forma conseguirá que seus liderados comprem sua idéia, em contrapartida será extraído deles o que for necessário, para De Vries (1997) todo líder, em qualquer escalão, é uma espécie de psicólogo social que controla as emoções dos subordinados. O líder é comparado a um artista, precisa

ser criativo e envolvente a tal forma que os seus liderados desenvolvam as suas tarefas num misto de alegria e satisfação, crendo que sabem as metas e os objetivos traçados, na opinião de De Vries (1997, p. 28) “a arte de liderar é criar o tipo de ambiente em que as pessoas tenham grandes experiências e, envolvidas na excitação com suas tarefas, percam seu sentido de tempo.”

Na visão de Robbins (2006), os líderes eficazes possuem características comuns. Tomando por base 50 anos de pesquisa em administração, o pesquisador anota que os líderes eficazes compartilham sete traços comuns: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento relevante ao cargo e personalidade dotada de automonitoração. Entretanto, nenhum desses traços garante o sucesso do líder. Os dados não indicam, com certeza, a separação entre causa e efeito. Esses traços funcionam melhor na previsão do *surgimento* da liderança do que na efetiva distinção entre líderes *eficazes* e *ineficazes*. Para o autor, os líderes *transacionais* orientam seus seguidores em direção a metas estabelecidas, esclarecendo requisitos dos papéis e das tarefas. Por isso, suas ações acompanham de perto o papel mais estruturado dos gerentes. Os líderes *transformacionais* (1) inspiram os seguidores a transcederem seus interesses pessoais em favor da organização e (2) exercem um efeito profundo e extraordinário sobre eles. Neste contexto, a *liderança carismática* é uma extensão do modelo da atribuição de liderança e um subconjunto da liderança transformacional.

Outra importante definição, na execução deste trabalho, relaciona-se à liderança visionária, a qual pode ser entendida como a habilidade para criar e articular uma visão do futuro, realista, digna de crédito e atraente, que cresce a partir do presente e o aperfeiçoa. Essa visão quase “dá um arranque no futuro ao instigar as habilidades, os talentos e os recursos para fazer com que ele aconteça” (ROBBINS, 2006, p. 78). Uma visão não é um sonho. É uma realidade que ainda precisa vir a existir

Para Cabana e Parry (1997), o fato é que a liderança baseada em estruturas de trabalho e autoridade foi projetada para tempos de calmaria ou bonança, e não funciona bem durante as tormentas. Em resumo, o “desafio de adaptação” agora proporcionado pelo ambiente mudou radicalmente, assim como o trabalho que deve ser desempenhado, de forma qualificada e articulada, pelas empresas. Por “desafio de adaptação” entende-se, em geral, uma situação ou um problema para o qual não há estrutura prévia. Quando as pessoas e os grupos não conseguem enxergar um rumo claro a tomar dentro do novo ambiente, eles acabam encontrando pouca ou nenhuma alternativa construtiva e enfrentam um “desafio de adaptação”.

Cabana e Parry (1997) salientam que o poder é o que lhe é dado quando você assume um cargo de autoridade formal – mas se trata de um poder com claros limites. Na maioria dos casos, o líder recebeu poder para proteger a empresa da incerteza, da ambigüidade e da dor. Se um líder violar essa expectativa, corre o risco de perder a autoridade. Por isso, freqüentemente é muito difícil para as pessoas em posição de autoridade exercer a liderança. O principal dilema é o fato de que, para exercer a liderança, é preciso violar muitas das expectativas que são postas sobre uma figura de autoridade. A liderança é necessária quando aqueles em posições de autoridade: (1) não sabem para onde ir ou como encontrar a solução; (2) não sabem em que área avançar (muito por fazer e falta de tempo para fazê-lo); (3) sabem que o problema pode implicar um período de desordem.

Esses três itens, com freqüência, descrevem a situação de uma organização que enfrenta um ambiente de incertezas ou turbulência. A liderança tradicional, quando se depara com tal situação, normalmente, transforma sua autoridade em uma forma de autocracia, que então dependerá da criatividade de uma pessoa para tomar todas as decisões de uma empresa. Eis uma lista de ações para chegar à liderança estratégica: (1) observe o sistema em seu conjunto; (2) identifique os “desafios de adaptação”; (3) proponha questões importantes para o pessoal (4) posicione-se de modo a incluir o bem geral; (5) desenvolva estruturas que façam com que todas as partes/funções se envolvam entre si.

Nas palavras de Conger (1998, p. 01):

Os líderes que têm cerca de 30 anos ou menos são diferentes: não toleram limites hierárquicos, gostam de trabalho em equipe, querem que a empresa funcione como comunidade. Se você não é um deles, precisa aprender a entendê-los.

Em conformidade com Peters (2002) a liderança não é uma competição para o poder, mas o projeto de um processo conjunto de descoberta. Os melhores líderes são, também, os melhores aprendizes, e ousam dizer “Não sei” – uma frase que automaticamente estimula os outros a iniciar uma viagem para lugares desconhecidos, sendo que, nestes lugares, consigam encontrar alternativas que viabilizem uma resposta satisfatória a falta do conhecimento específico que foi manifestado em grupo.

Peres (2002) apresenta algumas qualidades que caracterizam os melhores líderes. Em consonância com o autor, grandes líderes delegam o controle, são visionários, são “desenvolvedores de talento”. Eles têm personalidade carismática, encontram os homens e mulheres de negócios e ajustam-se ao primeiro princípio da liderança: “Tudo depende”. Estes líderes não costumam se destacar pela execução; sabem também quando é hora de esperar; geram resultados; são realistas; concentram-se em poucas coisas; inspiram confiança e

confiam nisso; entendem o poder dos relacionamentos; escutam os usurpadores, modificam suas estratégias em função do que eles disserem; cometem “muito” erros e não se lamentam por isso; criam novos mercados. Ainda conforme o estudioso, grandes líderes sabem que há vida além das extensões de linha de produtos; impulsionam suas organizações para avançar na cadeia de valor agregado; adoram novas tecnologias; em matéria de talento, nunca se conformam com a média; não criam seguidores; criam outros líderes e conquistam seguidores; são entusiasmados; amam a “política”; são respeitosos; sabem ouvir; sabem aparecer; são prestativos; conhecem a si mesmos; sabem ouvir críticas públicas; têm uma grande história para contar e; grandes líderes sabem quando partir.

## 2.1 O LÍDER COACH

De acordo com Kouzes e Posner (2003, p. 131) apud Goldsmith et. al (2003) “o sucesso no contexto da liderança de um para outro vai depender da capacidade do líder de construir um relacionamento duradouro, no qual a pessoa de talento veja o *coach* como um parceiro e um modelo de papel.” Em outras palavras, não é possível dar ordens para que as pessoas apresentem sua melhor performance ou melhorarem aquilo que fazem, com base num cargo que se detenha. É possível conseguir coisas extraordinárias com base no coração, ou seja, com base na capacidade articulatória em que se sobressai a construção de relacionamentos íntegros, fiéis em prol da empresa e das atividades desenvolvidas.

Na visão proposta por Araújo (2006), *coaching* é o processo utilizado pela liderança quando se quer melhorar o comportamento no trabalho ou o perfil do colaborador. Além disso, coaching pode ser visto como uma forma de obter os resultados esperados desenvolvendo as habilidades dos componentes de uma equipe e desta como um todo. Assim entendido, para o autor, o *coaching* é uma atividade de aconselhamento ao executivo profissional, visando a orientar e otimizar o desenvolvimento de sua carreira, à luz dos anseios pessoais, das aptidões e do mapeamento das suas características e necessidades de aprimoramento e, neste sentido, o aconselhamento não se trata de ordens, determinações.

Nas palavras de Mayor (2001, p.05)

Falo de uma arte do *coaching*, mais do que de uma técnica, porque se trata de recuperar algo que tivemos. “Con-versar” significa mudar juntos; “versar”, exercitar, transpor. Conversamos para mudar juntos ou para ter razão? Quando recuperamos o espaço do “conversar”, coisas insólitas acontecem.

Segundo Elizabeth e Pinchot (2003 p.93) apud Goldsmith et.al (2003) um dos desafios da profissão de *coaching* é continuar a encontrar melhores maneiras de inspirar o desenvolvimento pessoal e melhorar a performance das pessoas” e, portanto, de suas

organizações. Ao mesmo tempo, o desafio se impõe no zelo pelo respeito à liberdade e ao direito de controlarem o seu próprio destino.

Em conformidade com Beckhard (2003, p 117) apud Golsmith et.al (2003) a meta universal do relacionamento de *coaching* é como ajudar os líderes a aprender.” Dentro dessa meta universal, existem muitos tipos de metas específicas que exigem do *coach* diferentes competências.

Segundo Hersey e Chevalier (2003) a liderança situacional, por seu turno, pode ser utilizada como estrutura para proporcionar aos líderes a orientação de que necessitam para aconselharem seu pessoal através de todo o ciclo de *Coaching* de performance. Durante a reunião inicial, a Liderança Situacional orienta o líder na determinação do grau de participação para o processo de planejamento e estabelecimento de metas. Durante o restante do período, ela orienta o líder em cada interação com o subordinado. De acordo com os autores, o princípio subjacente da Liderança Situacional é que os líderes devem ajustar os seus estilos de liderança ao nível de prontidão (capacidade e disposição) de seus subordinados para executarem uma determinada tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio), ambos fornecidos pelo líder.

Para Mayor (2001) *coaching* tem a ver com criar, na empresa, um espaço no qual se declare especificamente que, para obter êxito no que fazem, as pessoas precisam do apoio de outras. É o reconhecimento público de uma insuficiência, que não é ruim em si: preciso conversar em um âmbito declarado de aprendizado no qual eu sinta apoio, não só no sentido operacional, mas em minha “emotividade” e também em minha “corporalidade”, porque enfrento situações que estão me superando.

Para Araújo (2006) o professor, (ou *coach*, ou treinador) informa, motiva, guia, inspira e apóia o treinando, no sentido de fazer mudanças entendidas como necessárias, fazer planejamento estratégico, aperfeiçoar sua função cognitiva, alcançar objetivos ou simplesmente, viver melhor. Liderança, o *coach* ajuda as pessoas como um líder, mas a diferença está no fato de que ele fica num segundo plano, nos bastidores, enquanto a pessoa por ele ajudada recebe os méritos pelo trabalho. O *coach* não pode ser um tutor que detém direito e responsabilidades sobre a pessoa; e instrutor que realiza treinamentos específicos e aumenta determinada capacidade funcional.

O que se almeja com o *coaching* é que o aprendizado não se limite às habilidades e a mais informações, visto que informação não significa saber. O *coaching* é um esforço, no âmbito do aprendizado, de preencher esse vazio da educação, organizacional ou não (MAYOR, 2001). O *coaching*, portanto, é uma prática que procura integrar a totalidade da

pessoa ao aprendizado, e não trabalhar apenas a informação ou um aspecto exclusivo das habilidades.

Na concepção de Mayor (2001) o *empowerment* apresenta íntima relação com a idéia do *coaching*, porque aborda o fenômeno do poder. E poder quer dizer “eu posso”. Portanto, existe aqui outro elo. Ademais, o *coaching* também se vincula a algo cultural; um médico, um advogado, um contador tende a olhar e a explicar o mundo de formas diferentes.

Segundo Nowack e Wimer (1999), existem muitos meios para atualizar ou melhorar as habilidades de um gerente, porém quando o profissional tem problemas de desempenho que não estão ligados às habilidades técnicas, mas às de liderança, nenhum desses meios é capaz de colocá-lo em contato direto com as suas fraquezas. Os autores sugerem uma solução prática para isso: a aplicação do processo *Coach* (uma sigla que coincide com a palavra inglesa para “treinador”). Segundo eles, é uma forma do executivo com problemas entender porque seu desempenho deixa a desejar, propiciando-lhe a mudança. O processo, que envolve um “treinador” (o consultor de treinamento), o “cliente” (o executivo que precisa melhorar) e os membros da equipe desse executivo, tem quatro passos: chegar a um acordo, observar e avaliar, desafiar construtivamente e lidar com a resistência.

Para Nowack e Wimen (1999) o processo chamado *Coach* (pelas iniciais das palavras-chave em inglês e sinônimo de treinador) proporciona um enfoque estruturado em quatro passos para o desenvolvimento gerencial: (1) *Contract* (chegar a um acordo); (2) *Observe and Assess* (observar e avaliar); (3) *Constructively challenge* (desafiar construtivamente); (4) *Handle resistance* (lidar com a resistência).

De acordo com Araújo (2006), constituem etapas de um processo de *coaching*: primeira etapa – Estabelecendo uma relação sólida entre o *coach* e o seu orientado: Sensibilização; Mapear as características da (s) pessoa (s) a ser (em) treinada (s); Incentivar o treinando a avaliar as suas próprias características; Esclarecer que ele, *coach*, é um parceiro; e Incentivar a troca (processo de *feedback*). Segunda etapa – Montando o futuro do treinando: Como um orientador, o *coach*, treinador, vai ajudar a pessoa a montar o seu futuro com desafios possíveis de serem alcançados. Terceira etapa - Revisando a bagagem de mão: Os valores, atitudes, padrões de comportamento, experiência serão revistos a fim de se alcançar o futuro planejado.

Neste processo, Mayor (2001) avalia que o *coaching* encontra três grandes resistências. A primeira acontece porque é um processo que requer tempo. A segunda porque gera um desafio pessoal. Por exemplo: posso aprender química ou contabilidade, mas quando me falam de como me relaciono com os demais, ou de como encaro meus sentimentos ou meu

temor de não ser capaz de entender alguma coisa, para mim, isso se apresenta como um desafio. A terceira resistência está relacionada com o fato desse tipo de trabalho levar a uma redistribuição do poder, porque existem pessoas que se desenvolvem, que são capazes de resolver, que começam a falar de um espaço de responsabilidades e de compromisso. Nós nos encontramos com pessoas a quem se transferiu poder. Essa redistribuição do poder responde aos desejos e anseios de todos, mas às vezes provoca um grande temor. Delegar e permitir que outros resolvam alguma coisa sem nos consultar é aceitar que os demais pensem e reconhecer o valor das diferenças.

A mensuração dos resultados do *coaching*, por seu turno, não é imparcial. Quando alguém mede, usa certo critério e privilegia alguma coisa. Como medimos o crescimento da confiança, a qualidade do tratamento ao cliente, o fato de que as pessoas vivam com mais tranquilidade? Não é fácil responder. A medida final é que os clientes voltem a chamar-nos (MAYOR, 2001)

### 3. METODOLOGIA

A natureza da presente pesquisa é quantitativa e, de acordo com Hanashiro *et. al.* (2007), este tipo de pesquisa, de acordo com os objetivos, pode ser classificada como exploratória e descritiva.

Este trabalho será composto de duas etapas: a primeira, de caráter exploratório, utilizou pesquisa bibliográfica e consistiu na tentativa de explicar a temática utilizando o conhecimento disponível consubstanciado nas teorias formuladas por pesquisadores sobre os pontos tratados (YIN, 2001). A segunda etapa, de caráter descritivo, compreendeu uma pesquisa de caráter quantitativo em uma empresa do setor moveleiro da cidade de Restinga Seca/RS com o objetivo de identificar o nível de *coach* percebido pelos colaboradores da empresa com relação às habilidades de *coach* de seus gerentes diretos. Para a contemplação da segunda fase foi desenvolvido um instrumento de pesquisa, que se configurou em um questionário com perguntas fechadas e que se dividiu em duas partes: a primeira parte visará à realização de uma auto-análise com os gerentes da empresa pesquisada, tendo em vista a importância, bem como o nível em que se encontram suas habilidades de *coach*. A segunda parte do questionário visará à identificação, na visão dos colaboradores, o nível atual em que se encontram os gerentes diretos, no que tange às habilidades necessárias para fazer *coaching*. Após a coleta de dados, eles serão tabulados através de programa específico e analisados quantitativa e qualitativamente, para, desta forma, buscar o alcance dos objetivos propostos.

#### 4 HABILIDADES DE *COACH* DOS GERENTES DA EMPRESA

Para responder aos objetivos propostos por este trabalho, foram aplicados dois questionários distintos. O primeiro questionário visou a realizar uma auto-análise dos sete (7) gerentes da empresa pesquisada, tendo em vista a importância, bem como o nível no qual se encontram suas habilidades de *coach*. O segundo questionário visou a identificar a visão dos (18) dezoito colaboradores, o nível atual em que se encontram os gerentes diretos, no que tange às habilidades necessárias, para fazer *coaching*. O instrumento utiliza uma escala *likert* de 1 a 5 pontos que variam de ruim a excelente.

Da tabela 01 a 03 é apresentado o perfil dos pesquisados. Na tabela 01, buscou-se identificar a área de atuação dos gerentes e colaboradores que participaram da pesquisa.

Tabela 01: Área de atuação dos pesquisados

	Avaliação dos colaboradores		Auto avaliação dos líderes	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Administrativo	9	50,0	5	71,4
Produção	9	50,0	2	28,6
Total	18	100,0	7	100,0

Segundo os dados apresentados acima, 50% dos colaboradores estão no setor de produção e os demais estão no setor administrativo. Quanto aos gerentes, 71,4% estão no setor administrativo e 28,6%, no setor de produção.

Na tabela 02, buscou-se identificar o tempo de empresa dos pesquisados.

Tabela 02: Tempo de empresa.

	Avaliação dos colaboradores		Auto avaliação dos líderes	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
menos de 1 ano	4	22,2	0	0
de 1 a 5 anos	3	16,7	1	14,3
mais de 5 anos	11	61,1	6	85,7
Total	18	100,0	7	100,0

De acordo com os dados apresentados acima, a maioria dos pesquisados tem mais de cinco anos na empresa, principalmente os gerentes, dos quais 85,7% têm mais de cinco anos na empresa e apenas 14,3% deles têm de um a cinco anos. Convém destacar que nenhum gerente tem menos de um ano de empresa. Dos subordinados diretos, 22,2% possuem menos de um ano de empresa, 16,7% têm entre um e cinco anos de empresa, e 61,1% têm mais de cinco anos de empresa. Esses dados indicam que não há uma grande rotatividade de

funcionários na empresa e de acordo com representante da empresa é melhor manter um funcionário do que estar fazendo rotatividade no plantel e sendo assim, tendo que treinar o novo colaborador. Os gerentes da empresa geralmente vêm de dentro da mesma, sendo assim, a empresa prima em desenvolver seus gerentes internamento do que contratar gerentes de fora, o que explica o porquê da maioria dos gerentes ter mais de 5 anos de empresa e nenhum ter menos de 1 ano. Na tabela 03 buscou-se identificar o sexo dos pesquisados.

Tabela 03: Sexo dos pesquisados

	Avaliação dos colaboradores		Auto avaliação dos líderes	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
feminino	2	11,1	1	14,3
masculino	16	88,9	6	85,7
Total	18	100,0	7	100,0

A tabela 03 demonstra que entre os subordinados diretos 11,1% são do sexo feminino e 88,9% são do sexo masculino; entre os gerentes pesquisados 85,7% são homens e 14,3% são mulheres. Esses dados demonstram que a maioria dos funcionários da empresa, que compuseram a pesquisa, é do sexo masculino, ao mesmo tempo em que se evidencia o baixo número de funcionários do sexo feminino. Esse fator pode ser explicado por a empresa ter grande parte de seus funcionários na área de produção, aonde se requer um grande esforço físico.

Da tabela 04 a tabela 14, é apresentada a análise comparativa dos dados relacionados a auto-avaliação dos líderes da organização estudada quanto as suas habilidades de *coach* e a visão dos colaboradores quanto às habilidades de seus líderes em fazer *coach*. Na tabela 04, buscou-se identificar se os gerentes fazem uso de uma linguagem apropriada ao nível de habilidade do funcionário a ser treinado.

Tabela 04: Uso da linguagem apropriada ao nível de habilidade do funcionário treinado

	Avaliação dos colaboradores		Auto avaliação dos líderes	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Média	6	33,3	0	0
boa	6	33,3	5	71,4
excelente	6	33,3	2	28,6
Total	18	100,0	7	100,0

Com base nos dados apresentados, pode-se perceber que, na opinião dos colaboradores, considerando-se o uso da linguagem apropriada ao nível de habilidade do funcionário treinado, os gerentes foram avaliados como medianos em 33,3% dos casos, como

bons em 33,3%, e como excelentes em 33,3% das avaliações. Já os gerentes se auto-avaliaram, nesse quesito, como bons em 71,4% das avaliações e como excelentes em 28,6% delas. Na tabela 06, procurou-se identificar o posicionamento dos colaboradores e a auto análise de seus gerentes quanto a habilidade do gerente fornecer as instruções claras aos funcionários que estão sendo treinados. Um dos grandes fatores que pode ter influenciado o resultado da tabela 04 refere-se a dificuldade que alguns funcionários da produção possuem em entender o que alguns gerentes querem passar, devido aos mesmos não terem a habilidade almejada para entender detalhes mais técnicos dos processos.

Tabela 05: Fornecimento de Instruções claras aos funcionários que estão sendo treinados

	Avaliação dos colaboradores		Auto avaliação dos líderes	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Pouco	1	5,6	0	0
Média	2	11,1	0	0
boa	8	44,4	3	42,9
excelente	7	38,9	4	57,1
Total	18	100,0	7	100,0

Na tabela 05, 44,4% das avaliações foram consideradas boas, no que tange ao fornecimento por seus gerentes de instruções claras aos funcionários a serem treinados, 38,9% consideram os gerentes como excelentes, 11,1%, medianos e 5,6% avaliaram como pouca clareza as instruções dos gerentes. No entanto, o parecer dos gerentes na sua auto-avaliação foi 57,1% excelente, e 42,9% bons. De acordo com Lyons (2003 pg.45), o *coaching* mais robusto se baseia em diálogo amplamente informado, ou seja, não tem como dar certo se as instruções passadas aos funcionários não forem claras, se não houver um entendimento nesse elo. A tabela 05 pode ter uma relação direta com os resultados da tabela 05, pois se a linguagem apropriada não está sendo utilizada o fornecimento de instruções claras também não deve estar sendo aplicado.

Na tabela 06, propôs-se elencar se os gerentes possuem paciência durante o processo de treinamento.

Tabela 06: Ter paciência durante o processo de treinamento

	Avaliação dos colaboradores		Auto avaliação dos líderes	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Pouca	3	16,7	0	0
Média	2	11,1	0	0
Boa	6	33,3	2	28,6
Excelente	7	38,9	5	71,4

Total	18	100,0	7	100,0
-------	----	-------	---	-------

De acordo com os dados, os colaboradores consideram 38,9% como excelente, 33,3% como boa, 11,1% como média, e 16,7% como pouca. Na visão dos gerentes, 71,4% se avaliaram como excelentes e 28,6% como bons. Através desse resultado, verificasse que 27,8% dos subordinados possuem uma visão diferente de seus gerentes. Este item pode representar ser uma das causas de possíveis dificuldades expressas na tabela 05, pois a paciência pode ser considerada muito importante para um melhor fornecimento de informações claras. Neste sentido, um gerente com pouca paciência pode não ter a tranquilidade necessária para repassar conhecimentos durante os treinamentos para com os liderados.

Na tabela 07, *tencionou-se* identificar se os gerentes procuram dar exemplos nas habilidades a serem desenvolvidas durante os treinamentos.

Tabela 07: Dar exemplo nas habilidades a serem desenvolvida durante os treinamentos

	Avaliação dos colaboradores		Auto avaliação dos líderes	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Ruim	1	5,6	0	0
Pouca	1	5,6	0	0
Média	4	22,2	0	0
Boa	7	38,9	4	42,9
excelente	5	27,8	5	57,1
Total	18	100,0	7	100,0

Através dos dados observados na tabela 07, percebe-se que 57,1% dos gerentes acreditam ser excelentes ao dar exemplo nas habilidades a serem desenvolvidas durante o treinamento, 42,9 % dos gerentes consideram-se bons. Já no que se refere a avaliação dos subordinados, 38,9% consideram boa a capacidade do gerente nesse aspecto, 27,8% consideram excelente, 22,2% consideram como média, 5,6% consideram pouca, e 5,6% consideram ruim. Apesar de na visão dos gerentes todos se enquadram como boa ou excelente, os colaboradores por sua vez, demonstraram na suas respostas que grande parte dos mesmos apresenta uma divergência na visão do tema relacionado. Tal problema pode ser causado devido a empresa estar em fase de reestruturação e por isso estarem um pouco sobrecarregados de suas tarefas, o que a não efetuação de alguns passos que proporcionariam um melhor feedback, o qual é essencial para a prática de coaching.

A tabela 08 traz os dados sobre o acompanhamento gerencial do processo de treinamento de seus funcionários.

Tabela 08: Fazer o acompanhamento dos processos de treinamento

	Avaliação dos colaboradores		Auto avaliação dos líderes	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Pouca	1	5,6	0	0
Média	2	11,1	1	14,3
Boa	10	55,6	3	42,9
excelente	5	27,8	3	42,9
Total	18	100,0	7	100,0

Com base nos dados apresentados, a auto-avaliação dos gerentes demonstrou que eles qualificam-se como excelentes com 42,9%, a avaliação boa aparece em 42,9% e 14,3% consideram média a habilidade de acompanhar o processo de treinamento de seus funcionários. Já, a maioria dos subordinados avaliou tal habilidade como boa em 55,6%, 27,8% como excelente, 11,1%, como média 5,6%, como pouca. Através dessa tabela 09 percebe-se que a maioria dos colaboradores compartilha de opiniões parecidas com os seus líderes sobre o respectivo tema. A atual situação da empresa e sua fase de reestruturação podem ter sido uns dos grandes causadores deste resultado, sendo que essa fase pode estar sobrecarregando os gerentes e os desvios de padrão da análise podem ser os mesmos explicados para a tabela 07, ou seja, esta situação da pesquisada tem ocupado muito tempo dos gerentes, o que resulta em algumas faltas de oportunidade para acompanhamento de alguns processos de treinamento, os quais são importantes para um bom treinamento.

Na tabela, 09 buscou-se identificar se os gerentes procuram providenciar todos os recursos necessários ao treinamento de seus colaboradores.

Tabela 09: Providenciar todos os recursos necessários ao treinamento.

	Avaliação dos colaboradores		Auto avaliação dos líderes	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Pouca	1	5,6	0	0
Média	2	11,1	0	0
Boa	6	33,3	3	42,9
excelente	9	50,0	4	57,1
Total	18	100,0	7	100,0

A tabela 09 demonstrou que a maioria dos gerentes avaliou-se como excelente 57,1%, seguido por boa 42,9% no que se refere a habilidade de providenciar os recursos necessários ao treinamento. Já 50 % dos subordinados avaliaram como excelente, 33,3% como boa, 11,1% como média e 5,6% como pouca esta habilidade. Através da análise da tabela 09 pode-se perceber que a maioria dos subordinados está muito satisfeita com os recursos obtidos

durante o treinamento o que contempla com a visão dos gerentes, entretanto 16,7% dos colaboradores avaliaram abaixo das expectativas dos líderes, sendo que, os recursos necessários ao treinamento são de grande relevância e podem estar sendo influenciados pelo período de recuperação da empresa, a qual pode ter proporcionado uma falha nas comunicações para os recursos chegarem efetivamente aos liderados.

Na tabela 10 expressam-se os resultados do propósito de identificação dos seguintes aspecto: os gerentes buscam utilizar com eficiência o tempo do treinamento de seus funcionários.

Tabela 10: Utilização com eficiência do tempo do treinamento dos funcionários

	Avaliação dos colaboradores		Auto avaliação dos líderes	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Pouca	1	5,6	0	0
Média	3	16,7	0	0
boa	9	50,0	2	28,1
excelente	5	27,8	5	71,4
Total	18	100,0	7	100,0

Como se pode observar pela tabela 10, no que se refere ao posicionamento dos gerentes, 71,4% consideram excelente e 28,1% avaliaram como boa a utilização do tempo do treinamento dos funcionários. Os subordinados, por sua vez, avaliaram como boa em 50% dos casos, 27,8% como excelente, 16,7% como média e 5,6%, pouca. Esses dados demonstram que 22,3% dos funcionários acham que poderia haver melhor utilização do tempo de treinamento. Segundo Goldsmith e Morgan (2003) muitos dos líderes atuais estão enfrentando um dilema, à medida que aumenta a necessidade de formar equipes eficazes, o tempo disponível para formar essas equipes frequentemente diminui. Atualmente, a maioria dos líderes tem mais trabalho para fazer e menos membros de *staff* para ajudá-los a fazê-lo, com isso percebe-se a grande importância que a utilização do tempo do treinamento com eficácia proporciona.

Na tabela 11 o quesito que se buscou identificar foi: se os gerentes se dispõem a responder perguntas relacionadas a possíveis dúvidas dos treinados.

Tabela 11 Disposição a responder perguntas relacionadas a possíveis dúvidas dos treinados.

	Avaliação dos colaboradores		Auto avaliação dos líderes	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Pouca	1	5,6	0	0
Média	2	11,1	0	0
Boa	6	33,3	1	14,3

excelente	9	50,0	6	85,7
Total	18	100,0	7	100,0

Os dados apresentados, na tabela acima, demonstram que para 85,5% dos gerentes é excelente e 14,3% consideraram boa a sua habilidade para responder as perguntas relacionadas sobre as possíveis dúvidas dos treinados. Os subordinados avaliaram 50% como excelente, 33,3% como boa, 11,1% como média, e 5,6% como pouca. Estes índices permitem perceber a insatisfação de alguns subordinados, num índice de 16,7% com relação a boa vontade do gerente em tirar suas dúvidas, e que os gerentes parecem não terem percebido isso.

De acordo com Grayson e Larson (2003 p.159) “sem um comprometimento verdadeiro, o processo de *coaching* pode estar fadado ao insucesso desde o inicio”, quando o *coach* ou o liderado não se comprometem, não criam um entrosamento, o *coaching* não dá certo, por isso o coach deve sempre estar à disposição para responder as dúvidas dos liderados. Afinal, existem algumas dúvidas primordiais que quando não são bem explicadas e resolvidas o *coaching* não se processa, como quando o liderado não entende a razão para o *coaching*, quando o *coaching* é visto como um castigo e não como uma oportunidade ou quando o indivíduo não confia nos motivos do chefe.

Na tabela 12 analisa-se se os gerentes explicam o porquê e o como de cada necessidade de treinamento a seus treinados.

Tabela 12 Explicar o por que e como de cada necessidade de treinamento.

	Avaliação dos colaboradores		Auto avaliação dos líderes	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Pouca	1	5,6	0	0
Média	3	16,7	0	0
Boa	8	44,4	3	42,9
excelente	6	33,3	4	57,1
Total	18	100,0	7	100,0

Os dados apresentados acima demonstram que a avaliação dos gerentes apresentou 57,1% como excelente, 42,9% como boa no quesito apresentado. Por sua vez, na visão dos subordinados, registrou-se que 44,4% avaliaram como boa, como excelente 33,3% das avaliações, 16,7% como média e 5,6% como pouca. Pode se dizer que a tabela 13 tem ligação direta com os dados da tabela 11 pois quando se tem uma menor disposição a responder perguntas isto pode apresentar dificuldades em explicar o porquê de cada necessidade de treinamento. Neste sentido, talvez a falta de tempo atual dos líderes seja um dos fatores predominantes para as divergências na sua visão e na dos liderados.

Na tabela 13, averiguou-se se os gerentes apresentam-se disponíveis aos funcionários que estão sendo treinados quando surgirem problemas.

Tabela 13: Estar disponível aos funcionários que estão sendo treinados quando surgirem problemas.

	Avaliação dos colaboradores		Auto avaliação dos líderes	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Média	4	22,2	0	0
Boa	4	22,2	4	57,1
excelente	10	55,6	3	42,9
Total	18	100,0	7	100,0

Percebe-se que a maioria dos gerentes considera sua disponibilidade para com os funcionários, quando surgirem problemas, como boa com 57,1%, e como excelente 42,9%. A maioria dos subordinados, por sua vez, qualifica a disponibilidade dos seus gerentes diretos como excelente com 55,6%, havendo ainda 22,2% como boa, 22,2% como média. O tema apresentado na tabela 13 pode demonstrar um relacionamento com a maioria dos dados analisados nas tabelas anteriores, principalmente em relação as avaliações cujo resultado apresentava um valor mais fraco e abaixo da média.

Na tabela 14 buscou-se identificar o conhecimento dos gerentes relacionado aos assuntos a serem transmitidos no processo de treinamento.

Tabela 14: Conhecimento aprofundado dos assuntos a serem transmitidos no processo de treinamento.

	Avaliação dos colaboradores		Auto avaliação dos líderes	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Pouco	1	5,6	0	0
Média	1	5,6	0	0
Boa	6	33,3	1	14,3
Excelente	10	55,6	6	85,7
Total	18	100,0	7	100,0

Os dados da tabela acima demonstram que, na avaliação dos gerentes, 85,7% considera seus conhecimentos excelentes e 14,3% consideram-nos bons. Na visão dos colaboradores, a maioria, com 55,6% do percentual da avaliação, considera excelente, 33,3% avalia como boa, 5,6% conta como média e 5,6%, pouco. De acordo com a análise da tabela 14, pode perceber-se uma grande auto-estima dos gerentes perante o tema abordado, e na visão dos colaboradores houve um desvio de 11,2%. De acordo com os pesquisados, talvez o ocorrido derive de um giro que ocorreu entre os gerentes de algum setor, sendo que para um

dos setores onde houve troca de líderes expressou-se uma experiência na área menor do que a do anterior.

Na tabela 15 é apresentada a nota atribuída pelos colaboradores a seus líderes no que se refere às habilidades de *coach* por eles possuídas.

Tabela 15: Nota atribuída aos líderes pelos seus liderados pelas suas habilidades de coach.

	Freqüência	Percentual	Percentual válido	Perc. Acumulado
5 razoável	1	5,6	5,6	5,6
6 a 8 média	11	61,1	61,1	66,7
9 a 10 alta	6	33,3	33,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Através dos dados apresentados na tabela, nota-se que 33,3% dos liderados avaliam as habilidades de *coach* dos seus líderes como alta, 61,1% consideram-na média, e 5,6% apontam como razoável. Os resultados expressos na tabela a 16, demonstram que os liderados em sua grande maioria definem as habilidades de *coaching* de seus líderes como sendo de nível médio, e por mais que a organização esteja passando por uma grande reestruturação devido a problemas de ordem financeira, percebe-se a importância de que os líderes procurem identificar seus pontos fracos diante de seus liderados, para que desta forma possam reconstruir uma empresa com uma cultura sólida, composta por líderes competentes e que possuam a credibilidade para guiar seus liderados ao alcance dos objetivos mútuos.

## 5. CONCLUSÃO

A liderança na contemporaneidade está diferente daquela tradicional, consagrada ao longo dos anos, devido a vários fatores como a tecnologia, às novas visões empresariais, etc. Nesse novo tempo, lideranças como o *coach* são cada vez mais utilizadas e importantes para as organizações. No presente trabalho, procurou-se verificar o nível de percepção dos subordinados das habilidades de *coach* de seus gerentes diretos de uma empresa do setor moveleiro.

Partindo do objetivo traçado e a partir dos dados obtidos pela auto-análise dos gerentes da organização, demonstrou que os líderes da empresa se vêem como bons ou excelentes para com suas habilidades de *coaching*, tendo em vista que as principais habilidades que foram classificadas como excelente foram: fornecer instruções claras aos funcionários que estão sendo treinados; ter paciência durante o processo de treinamento; dar exemplo nas habilidades a serem desenvolvidas durante os treinamentos; providenciar todos os recursos necessários ao

treinamento; utilizar com eficiência o tempo do treinamento dos funcionários; explicar o porquê e como de cada necessidade de treinamento; ter disposição a responder perguntas relacionadas a possíveis dúvidas dos treinados; demonstrar conhecimento aprofundado dos assuntos a serem transmitidos no processo de treinamento. Esta auto-avaliação também proporcionou a verificação da maior dificuldade dos gerentes pesquisados, relacionada em sua opinião, em fazer o acompanhamento dos processos de treinamento. Esses resultados obtidos demonstram uma grande capacidade dos gerentes em *coaching*, segundo a opinião deles.

Após a auto-análise dos gerentes, a pesquisa voltou-se para os subordinados na qual se buscou identificar, na visão dos colaboradores diretos dos gerentes pesquisados, o nível atual em que se encontram tais gerentes, no que tange às habilidades necessárias, para fazer *coaching*. Na visão dos colaboradores, a maioria dos líderes da empresa estão no nível médio para a aplicação de *coaching*.

Avaliando-se mais especificamente cada item, o uso da linguagem apropriada ao nível do funcionário treinado variou de excelente a mediano para os pesquisados. O fornecimento de instruções claras aos funcionários que estão sendo treinados foi avaliado, na visão dos colaboradores, como bom para a maioria, sendo que este resultado demonstra uma necessidade dos gerentes melhorarem sua comunicação e utilizarem uma linguagem mais adequada, sendo mais simples com os funcionários menos qualificados e mais técnicos com os mais qualificados.

Um aspecto interessante diz respeito à questão da paciência durante o treinamento apontou uma deficiência gerencial. A análise deste item permite a percepção de que há a necessidade de uma melhor sintonia entre gerentes e subordinados e, se possível, o uso de métodos de *coaching* para aumentar o entrosamento e melhorar o convívio entre gerentes e subordinados. O acompanhamento dos processos de treinamento foi qualificado como bom constatando-se mais um ponto que demonstra uma boa percepção dos colaboradores, mas que precisa ser melhorada. Sobre providenciar todos os recursos necessários para o treinamento, na visão dos colaboradores é excelente para a maioria dos pesquisados. Neste quesito, observa-se uma melhoria na qualidade, mas algumas deficiências precisam ser sanadas.

A utilização com eficiência do tempo do treinamento dos funcionários, por sua vez, foi apontada como boa pela maioria dos pesquisados. Segundo Goldsmith et. al. (2003), muitos líderes atuais estão enfrentando um dilema, à medida que aumenta a necessidade de formar equipes eficazes, o tempo disponível para formar essas equipes diminui, assim a maioria dos líderes tem mais trabalho para fazer e menos apoio institucional, equipes menores para ajudá-los, com isso evidencia-se a importância que a utilização do tempo do treinamento com

eficácia proporciona. A disposição a responder perguntas relacionadas a possíveis dúvidas dos treinados foi vista como excelente para a maioria dos pesquisados, no entanto, demonstrando que há aspectos a serem reavaliados para a melhoria do processo. Avalia-se que essa questão deve ser discutida e melhor trabalhada entre os sujeitos envolvidos, uma vez que, no *coaching*, é necessário um pleno entendimento e uma excelente comunicação.

Explicar o porquê de cada necessidade de treinamento foi avaliado na pesquisa como boa para a maioria dos liderados. Nessa análise, faz-se possível identificar uma necessidade de melhorar a comunicação em alguns pontos para um treinamento mais transparente, parte vital do *coaching*, a confiança mútua entre líder e liderado.

Ao concluir este trabalho que se propôs a analisar o nível de *coach* de uma empresa de móveis de Restinga Seca/RS, destaca-se um bom nível de *coach* segundo a visão dos funcionários que, no entanto, pode ser melhorado através de treinamentos específicos proporcionados aos gerentes, visando a desenvolver uma melhor comunicação e entrosamento entre gerente e liderados. Neste sentido, parece pertinente que seja utilizado o melhoramento do *coaching* dos *coachs*, podendo ser feito através de contratação de pessoal qualificado (*coach*) ou empresa externa (consultoria).

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BITTENCOURT, F. **Lideranças emergentes: como serão, como agirão?** Disponível em: [http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artfb08\\_Liderancas\\_emergentes.htm](http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artfb08_Liderancas_emergentes.htm). Acesso em 10/05/2007.
- CABANA, S. PARRY, C. Liderança em tempos turbulentos. **Revista HSM Management**. Ed. Novembro – dezembro de 2007.
- CONGER J. Geração X. **Revista HSM Management**. Ed. setembro e outubro de 1998.
- DE VRIES, M. F. R. K. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DUBRIN, A. J. **Princípios da Administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC,2001.
- FRANK R.; PORTER J.; GERTZ. D.Crescimento = foco na liderança. **Revista HSM Management**. Ed. janeiro-fevereiro 1999.
- HANASHIRO, ET. AL. **Gestão do fator humanos**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HEILBORN, G.; LACOMBE, F. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- HILLESHEIM, S. W. **Por que não coaching individualizado?** Disponível em: [http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artSW\\_Coaching\\_Individualizado.htm](http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artSW_Coaching_Individualizado.htm). Acesso em: 15/06/2007.
- MAYOR, J. O, Aprender a ser. **Revista HSM Management**. Ed. maio-junho 2001.

NOWACK E WIMER. Como mudar seu executivo. **Revista HSM Management.** Ed. março-abril 1999.

PETERS T. Uma liderança sob medida. **Revista HSM Management.** Ed. maio – junho de 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo. Atlas, 2006.

YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.