

COACHING NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

COACHING IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Milena Franciele Xavier Ribeiro de Deus¹

Camila da Cunha Nunes²

RESUMO: Para a evolução organizacional, faz-se necessário que se tenha uma visão holística apurada em seu planejamento estratégico isso inclui vários aspectos inclusive o capital humano e seu desenvolvimento profissional. Desse modo, objetiva-se analisar a percepção dos formadores *coach* no âmbito empresarial, quanto à possibilidade de desenvolver benefícios sociais e profissionais em seus clientes. Para tal, realizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo e exploratório com uma análise de conteúdo. Utilizou-se como instrumento um questionário contendo 10 perguntas disponibilizado de modo on-line. Participaram da pesquisa 21 profissionais *coach's*. As indagações realizadas evidenciaram três categorias de análise: (i) formação; (ii) o processo *coaching*; (iii) benefícios sociais e individuais. Notou-se que existem instituições formadoras que preparam os profissionais a se tornarem *coach's*, portanto, há algumas recomendações que os norteiem, determinando protocolos e procedimentos para facilitar o desenvolvimento do processo *coaching*. Evidenciou-se que o processo *coaching* pode oportunizar benefícios individuais e para a sociedade. Por fim, fez-se perceber a frustração dos profissionais pela necessidade de regulamentação da profissão no Brasil.

Palavras-chave: *Coaching*. Empresas. Profissionais. Sociedade.

ABSTRACT: *For organizational evolution, it is necessary to have a holistic vision ascertained in its strategic planning that includes several aspects including human capital and its professional development. This way, the objective is to analyze the perception of the trainers coach in the business scope, as to the possibility of developing social and professional benefits in their clients. Qualitative research of descriptive and exploratory character was carried out with a content analysis. It was used as an instrument containing 10 questions made available on-line. 21 professional coaches participated in the research. The inquiries carried out revealed three categories of analysis: (i) training; (ii) the coaching process; (iii) social and individual benefits. It was noted that there are training institutions that prepare professionals to become coach's, so there are some recommendations that guide them, determining protocols and procedures to facilitate the development of the coaching process. It has been shown that the coaching process can offer individual benefits and for society. Finally, it was noticed the frustration of the professionals by the necessity of regulation of the profession in Brazil.*

¹ Acadêmica do curso de MBA em Gestão de Pessoas e Coaching da UNIFEFE. E-mail: milahdedeus@gmail.com.

² Professora orientadora. Doutora em Desenvolvimento Regional. E-mail: camila.nunes@unifebe.edu.br

Keywords: *Coaching*. Companies. Professionals. Society.

1 INTRODUÇÃO

O mundo corporativo passa por transformações constantes, assim como as pessoas, afinal o mundo está continuamente em mudança. Diante disso, algumas organizações se mantêm atentas aos seus negócios tendo uma visão holística empresarial apurada em seu planejamento estratégico. Nesse contexto holístico, contempla-se todos os aspectos contidos de forma direta ou indireta, quesitos de suma importância no mundo corporativo.

Quanto ao entendimento sobre capital humano, convém resgatar o conceito que o relaciona com toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos colaboradores de uma organização para realizarem as atividades. Assim este capital deve ser considerado um recurso empresarial e um ativo que precisa ser qualificado, principalmente pelo seu potencial de geração de benefícios futuros para a organização (SANTIAGO JÚNIOR; SANTIAGO, 2007, p. 39).

Entende-se por capital humano os colaboradores ativos na empresa, ou seja, pessoas trabalhando e obtendo resultados, estes precisam ser qualificados para tal ato, pois necessitam de certas habilidades, conhecimentos e capacidades para atuarem na organização de acordo com as suas necessidades.

Bandura apud Kleinman (2015, p. 101) “[...] afirma que as pessoas assimilam o modo como devem se comportar com base no comportamento das pessoas ao redor”. Sendo assim, o comportamento de uma pessoa influencia as outras. Dentro de uma organização não é diferente, portanto, para desenvolver seres humanos precisa-se de pessoas aptas e qualificadas para influenciar e engajar os colaboradores e, por isso, precisam de treinamento e desenvolvimento.

Para tal, faz-se necessário entender as necessidades das pessoas, tal desenvolvimento é o que algumas organizações já vêm trabalhando, para alinhar as informações pertinentes ao colaborador junto a visão holística empresarial e entender o seu comportamento no ambiente corporativo. Isso porque as pessoas são primordiais para que a empresa obtenha resultados significativos. Diante disso, precisam ter suas necessidades desenvolvidas de modo a estarem e sintam-se engajados por uma causa. Neste contexto – parece ser – preciso profissionais que se alinham aos objetivos da empresa e vice e versa, com satisfação mútua.

Conforme afirma Chiavenato (2016, p. 17), “desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização. [...]. As pessoas são o recurso inteligente, vivo e dinâmico das organizações”. Para desenvolvê-los existem diversos meios disponíveis para as organizações, alguns são: treinamentos, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 2016).

Existem ainda, outras formas para o desenvolvimento do capital humano, trabalharemos aqui com o profissional *coach* que se utiliza de técnicas e ferramentas de diversas áreas. Segundo Jaoui (2017, p. 51): “o *coach* serve como instrumento de um processo de desenvolvimento”. Considerando isso, tem-se como objetivo analisar a percepção dos formadores *coach* no âmbito empresarial, quanto à possibilidade de desenvolver benefícios sociais e profissionais em seus clientes. Estar conectado consigo, se autoconhecer, para poder entender o próximo e alcançar os objetivos almejados é o que a metodologia *coaching* e alguns *coach's* almejam.

Em algumas empresas, pode-se observar carência no desenvolvimento assertivo da gestão em entender e melhorar suas equipes. Conhecer o processo, bem como as pessoas envolvidas na organização é necessário para que haja maior engajamento, proporcionando satisfações e colaborando para melhores resultados. Esse processo, agregará valores como mudanças de hábitos e culturas, evoluindo para uma qualidade de vida melhor, já que resulta em evolução empresarial e dos colaboradores.

2 GESTÃO ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS

Diante das mudanças constantes no contexto social, as empresas precisam manter o monitoramento e desenvolvimento das pessoas, não somente dos funcionários internos, mas os externos e parceiros, além dos líderes que possuem uma função de suma responsabilidade. De acordo com Charan (2008, p. 55):

os líderes tomam decisões diariamente e equilibram as tensões inerentes entre o curto e o longo prazos, entre acionistas, clientes, empregados e interessados externos e entre oportunidades e aspirações contra as realidades do mundo real e suas limitações.

Dessa forma, a liderança é relevante para a gestão organizacional e é um dos fatores a se monitorar e desenvolver, pois além de contribuir para alcançar os

resultados almejados, os líderes precisam atuar com os colaboradores internos e externos os engajando na mesma causa e mantendo a motivação da equipe, ou seja, o clima organizacional, estar relacionado com o meio ambiente, com o mercado e suas limitações.

Quem toma à frente para buscar essa motivação e o empenho das pessoas é o líder. Presente em todas as organizações e departamentos, precisa de múltiplas capacitações para conduzir os funcionários a desenvolver o trabalho em equipe, inovar, tomar a frente de novos projetos, ensinar mas também aprender, ter conhecimento técnico da área em que atua, potencializar o crescimento dos liderados e da organização, assumir responsabilidades e tomadas de decisões (VOIGTLAENDER; BEILER; WALKOWSKI, 2011, p. 2).

Isso porque,

as instituições não funcionam sozinhas, os cargos que fazem parte do plano de carreira não têm vida própria. Equipes, empresas, corporações ou governos é resultado do trabalho de um grupo de pessoas. Empresas não têm sucesso, pessoas sim. Pessoas são importantes nas corporações, nas empresas no governo ou em qualquer outra instituição, Robert W. Woodruff, ex-diretor executivo da Coca-Cola diz, “são as pessoas e suas reações que fazem as empresas serem bem-sucedidas ou quebrar” (CRISÓSTOMO, 2008, n.p).

Evidencia-se que a administração moderna converge para o desenvolvimento humano, o compromisso com as comunidades, além do respeito ao meio ambiente (GIL, 2001). “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p. 17).

Gestão de pessoas nada mais é do que pessoas que administram outras pessoas para todas atingirem o mesmo objetivo tanto organizacional quanto individual, ou seja, quando se trata de gestão de pessoas, refiro-me a todo gestor, não somente ao departamento de RH da empresa. Saber efetivamente trabalhar com as pessoas valorizando-as pelas suas qualidades, capacidades e enquanto pessoa, o que é um desafio! (BARRETO; MORAIS; SANTANA, 2012, p. 16).

De modo prático, a gestão de pessoas são as pessoas que trabalham administrando e influenciando outras pessoas ao mesmo objetivo, podendo ser um chefe, um executivo, um líder, um gestor, um gerente, o RH de uma empresa e assim por diante, desde que esteja à frente de outras pessoas os desenvolvendo, valorizando e liderando de acordo com cada modelo de empresa ou organização. Deste modo,

[...] podemos dizer que as empresas podem preparar bons líderes, basta identificar ou desenvolver as habilidades necessárias para tanto, é o papel da área de gestão de pessoas promover o desenvolvimento de futuros líderes, bem como o aprimoramento dos que já desempenham esse papel (BARRETO; MORAIS; SANTANA, 2012, p. 50).

Uma das funções da gestão de pessoas é desenvolver e aprimorar seus trabalhadores para a execução de seus serviços com mais conhecimento e exatidão.

[...] A verdadeira liderança só pode ser definida de forma significativa em um contexto social; ou seja, visões socialmente significativas e outros valores da liderança devem ser construídos com base em padrões que beneficiem a sociedade. [...]. A liderança verdadeira deve conduzir à *mudança*, que se traduz em melhores condições sociais. [...]. A liderança verdadeira não existe sem provocações – é uma atividade árdua! [...]. Isto requer que o líder se comprometa com a essência da vida e seus valores nobres, atenda a um chamado mais alto em benefício dos seres humanos, diga não à tentação, aceite os desafios das exigências em constante mudança quanto à missão da organização e eleve as pessoas no local de trabalho a carreiras compensatórias, agradáveis e produtivas. Por fim, a liderança verdadeira tem importância para a vida das pessoas. [...] a liderança é um processo dinâmico e gradual que gera uma série de efeitos intangíveis e resultados tangíveis coerentes com uma visão socialmente significativa (HESELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD, 2001, p. 95).

“Em pleno século 21, ainda existem empresas cujos executivos não sabem quem são os reais responsáveis pela gestão de seu capital humano, além de tratá-lo como custo e não como ativo” (BICHUETTI, 2015, n.p). Ainda há pessoas que gerenciam empresas, organizações ou que lideram outras pessoas que precisam se atualizar, desenvolver sua forma de ver, pensar e agir com o ser humano que está a prestar o serviço, pois sem a pessoa contratada para execução do serviço não há execução, portanto, as pessoas deixam de ser um custo e, sim, uma necessidade.

Para obter motivação da equipe, é preciso que o presidente demonstre valorizar as pessoas. Aos gestores, por sua vez, cabe saber lidar com emoções; reconhecer empenho e dedicação, e não apenas reconhecer desempenho; envolver equipes na formulação dos planos estratégicos da área; manter comunicação aberta e transparente; disponibilizar ambiente propício e ferramentas necessárias ao trabalho; saber lidar com crises, mantendo as equipes coesas e sem desenvolver insegurança; gerenciar conflitos. Gente tem de ser tratada com respeito profissional e cuidado pessoal (BICHUETTI, 2015, n.p).

Na gestão organizacional é necessário entender e compreender muitos quesitos, um deles é o ser humano, estes precisam ser respeitados pelas organizações, sendo que, ao interagir uns com os outros é importante ter uma gestão de pessoas com indivíduos aptos para cada função e motivadas. Existem várias

maneiras de recompensar e valorizar os profissionais, os engajando com a causa da empresa, para isso as pessoas que desenvolvem, gerenciam, coordenam ou lideram outros profissionais estes também precisam se desenvolver de acordo com a demanda da empresa, para melhorar o clima organizacional, gerenciar conflitos, liderar equipes ou qualquer influência que tenha sobre outro trabalhador, pois estes precisam entender das emoções dos outros além das suas, ou seja, precisam ser pessoas com maior conhecimento em inteligência emocional. Estudos “[...] mostraram que profissionais com pouca inteligência emocional – aqueles caracterizados pela rudeza nos relacionamentos e pouco controle sobre seu humor e emoções, por exemplo, têm impacto sobre os colegas e a organização como um todo” (SANTOS, 2014, n.p).

A inteligência emocional é uma das habilidades necessárias para aqueles que atuam direta ou indiretamente com pessoas, por isso vem sendo tão importante para o perfil dos profissionais, para que estes consigam fazer a diferença dentro das empresas e manter todos no mesmo objetivo. Diante disso, uma das formas de aperfeiçoar as pessoas é com o processo *coaching*. Desta forma, nota-se que o processo *coaching* proporciona aperfeiçoar o ser humano tanto de forma pessoal como profissionalmente.

O *coach*, “[...] é um profissional que não se compromete apenas com os resultados, mas com o próprio desenvolvimento e realização da pessoa que é designada como seu cliente” (ARAUJO, 1999, p. 26 apud GIL, 2001, p. 283), neste caso, o *coach* ajudará na obtenção dos resultados almejados, como para o desenvolvimento do cliente. O *coach* é um profissional que contribui ao cliente com seu processo *coaching*, estimulando a reflexão e, por meio disso, possibilita “[...] liberar o potencial da pessoa para aumentar seu rendimento e satisfação, estimulá-la a pensar de um modo diferente de como o fazia habitualmente, melhorar a sua forma de comunicação e aprofundar-se sobre si mesma” (DIEZ, 2008, p. 24).

Em outras palavras, o

coaching é um processo que contribui para que as pessoas e os grupos se transformem, reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças, aprofundem sua aprendizagem, incorporem novas habilidades e capacidades, expandam sua prontidão para agir de forma coerente e eficaz. Por essa razão, constitui uma forma de provocação construtiva, de desafio e estímulo para o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos (KRAUSZ, 2007, p. 27).

“Pode-se identificar, [...] uma série de situações que indicam a necessidade de *coaching*: contratação de *trainees*; desempenho gerencial; períodos de transição; fracassos; desempenho inadequado; decisões pessoais” (GIL, 2001, p. 289). As organizações também podem se beneficiar do processo *coaching*, sempre que, conseguem perceber em suas rotinas situações que indicam a necessidade do profissional *coach* para atuar desenvolvendo processos e funcionários.

A necessidade de um *coach* pode estar no desenvolvimento da liderança, no discurso, na etiqueta, na lapidação da personalidade, na construção da segurança, nas habilidades pessoais, nas relações públicas e interpessoais, no gerenciamento de crises, na construção da carreira ou mesmo na aparência pessoal (GIL, 2001, p. 283).

O processo de *coaching* ou o profissional *coach* pode ser utilizado de acordo com a necessidade do cliente pessoa física ou jurídica. O desenvolvimento do processo *coaching* pode ser aplicado em questões pessoais ou profissionais “[...] pois o que lhe compete é dar poder para que a pessoas efetive as mudanças necessárias em seu ambiente de trabalho ou em sua conduta” (GIL, 2001, p. 283).

Vários motivos fazem com que empresas e pessoas queiram desenvolver o processo *coaching* para se beneficiar em algum âmbito, neste caso, os motivos que levam as organizações aderir o *coaching* são várias. “[...] As empresas sentem o quão importante é gerir seu capital intelectual, o que significa criar condições para seu constante desenvolvimento. Nesse sentido, fica fácil reconhecer o papel do *coach* na empresa” (GIL, 2001, p. 286). Mesmo que seja uma organização com determinados padrões a seguir, as pessoas em si são diferentes e cada uma reage de uma forma.

Já que cada funcionário é diferente um do outro, “[...] o esforço do *coach* deve ser principalmente o de auxiliar o cliente no reconhecimento de que seu comportamento pode afetar outras pessoas e de que é capaz de mudar seu estilo de atuação” (GIL, 2001, p. 291). Exposto, o *coaching* tem grande importância no desenvolvimento do capital intelectual humano, contribuindo para o desenvolvimento, no entendimento de que pessoas são diferentes umas das outras, sentem e agem de maneira diferente mesmo dentro de organizações.

É importante que a inteligência emocional seja observada e desenvolvida de forma adequada já que o maior capital das empresas é o ser humano e este é um dos processos que o *coaching* trabalha tanto para pessoa física quanto jurídica. De acordo com Benton (2000 apud GIL, 2001) o *coach* não é um chefe, um mentor, um

conselheiro embora num ou outro momento possa ser um pouco de cada, mas o *coach* é um profissional que instrui o cliente, visando prepará-lo para um trabalho específico.

“Para o trabalho de *coaching*, é necessário um profissional habilitado, com expertise pessoal e profissional para conduzir o seu cliente à performance almejada” (RIBEIRO; CANÇADO, 2014, p. 5).

Este profissional deve esclarecer ao cliente pessoa física ou jurídica que "os objetivos devem ser mensuráveis e ter métricas, de forma que seja possível analisar ao final do processo se ele foi atingido ou não" (SERRA, 2014, p. 40), para verificar se as ações estão alinhadas de acordo com o almejado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo e exploratório. “A pesquisa qualitativa dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais” (FLICK, 2009, p. 37).

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador (RAMPAZZO, 2005, p. 53).

A descritiva tem a função de registrar os fatos reais sem a interferência ou a manipulação das informações de acordo com a vivência ou pensamento do pesquisador.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 2008, p. 46).

Participaram 21 profissionais *coach's* selecionados por conveniência, de acordo com a acessibilidade aos participantes (PRODANOV; FREITAS, 2018), por meio de um grupo de profissionais de diversos locais do Brasil conectados por um aplicativo na rede social, e professores de uma Instituição de Ensino Superior situada no Médio Vale do Itajaí (SC). Utilizou-se como critérios de inclusão: profissional *coach*, formado no ramo empresarial e ou liderança, de ambos os sexos, de qualquer idade e que residam no Brasil.

Utilizou-se como instrumento um questionário com perguntas objetivas e discursivas disponibilizado aos profissionais *coach's* por meio do *site survey monkey* (<https://pt.surveymonkey.com>).

Um questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interação direta entre estes e os investigados (SOUZA; SANTOS; DIAS, 2013 p. 85).

A análise de dados realizou-se a partir dos questionários respondidos pelos profissionais *coach's*, comparando e aproximando suas respostas com o referencial teórico consultado. Para análise de dados desta pesquisa utilizou-se da análise de conteúdo. A

análise de conteúdo é uma técnica e não um método, utilizando o procedimento normal da investigação – a saber, o confronto entre um quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido. Neste sentido a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência (GUERRA, 2006, p. 62).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados obtidos desenvolveu-se por meio dos dados dos questionários; o material teórico sobre a temática; e, também, as posições assumidas pelos autores da investigação. Dessa forma, foram possíveis a compreensão e discussão das categorias de análise, que se encontram organizadas em três momentos: (i) formação; (ii) o processo *coaching*; (iii) benefícios sociais e individuais.

Sinaliza-se que embora em vários questionamentos solicitou-se aos participantes justificarem as suas respostas, alguns somente responderam sim ou não.

No que se refere a (i) formação dos participantes, percebeu-se que todos os 21 realizaram uma formação específica. Destes, 9 a efetivaram no estado de Santa Catarina, 6 em São Paulo, 2 no Rio de Janeiro, 1 em Minas Gerais, e outros 3 não especificaram. Dentre as instituições que possibilitaram as formações as citadas foram *Sociedade Latino Americana de Coaching*, *Line Coaching*, *Mackenzie - Certificação Internacional ICL*, *International Association of Coaching Institutes (ICI)*, *SBCoaching*, *Crescimentun*, Instituto Holos, Metaprocessos Mudanças Humanas Aceleradas, *Condor Blanco International*, IBC - Instituto Brasileiro de *Coaching*; as mais mencionadas foram *SBCoaching* e a ICI, por 4 participantes cada.

De acordo com Almeida (2013) a indústria do *coaching* tem tido um crescimento significativo e, conseqüentemente, verifica-se o surgimento de *coach's* profissionais. Além disso, “[...] é responsável por movimentar uma parcela econômica altamente significativa em nível mundial. Apenas nos Estados Unidos, são gerados mais de 2,3 bilhões de dólares ao ano. No Brasil, esse mercado vem ganhando cada vez mais força [...]” (IBC, 2018, n.p.). Acompanhando o reconhecimento, “[...] existem cursos de certificação em *Coaching* em renomadas universidades, como a New York University e a Harvard University. E existem Instituições dedicadas à pesquisa científica em *Coaching*, como o Institute of *Coaching* [...]” (IBC, 2018, n.p.). Também se observa,

uma evolução quer ao nível do número de *coaches* profissionais quer ao nível da qualidade do desempenho e competência dos mesmos, articulados com o campo teórico desenvolvido por várias pesquisas. No entanto, também encontramos profissionais que se afastam do referencial teórico do *coaching* (ALMEIDA, 2013, p. 9).

Apesar do crescimento de instituições no Brasil e em nível mundial, percebe-se que muitas pessoas estão se intitulando *coach* com apenas cursos simples onde não os habilita para tal, isso faz com que os profissionais que realmente se capacitam para exercer essa profissão acabem perdendo credibilidade no mercado.

Esse foi um dos pontos verificado no relato de alguns dos participantes, 18 participantes, evidenciaram que existe uma formação que habilita o profissional *coach* e o diferencia dos outros profissionais, no entanto, 3 *coaches* acreditam que esse não é o diferencial. Alguns participantes se posicionaram da seguinte maneira:

existem muitos empreendedores de palco com bom marketing, isso é diferente de uma formação de qualidade. Muitos trainers não tem vivência naquilo que estão ensinando e prometem sonhos, tornando as pessoas dependentes de suas formações. É fácil distinguir quando a você quer uma formação de qualidade, basta conhecer a trajetória do trainer, conteúdo que será dado... quando você compra um sonho de carreira milionária você sempre terá um próximo curso pra comprar que é *Coaching* com, ou de alguma coisa. *Coaching é Coaching (Coach 2)*.

Várias! Depende de qual o foco que ele quer dar, no que exatamente ele quer se especializar, por exemplo, *Coaching* de Carreira, *Coaching* Emocional, *Business Coaching*, etc (*Coach13*).

Não acredito que o diferencial esteja somente na formação. Obviamente, há escolas melhores do que as outras. O que vai fazer a diferença para o *Coach* é a sua formação acadêmica (não dá para ser *Coach* sem ter ensino superior, em minha opinião) e a experiência profissional (pois o *Coach* irá se deparar com muitas situações que ele já viveu em sua vida profissional). Isso se chama currículo e é construído com tempo, dedicação e estudo (*Coach 15*).

Os cursos podem ajudar entretanto a experiência e vivência são os fatores fundamentais (*Coach 16*).

Maes (2017), informa a existência de instituições que capacitam profissionais a atuarem como *coach's*. Na *International Coach Federation* existem níveis de certificação que os habilitam, o primeiro é preciso 60 horas de treinamento e 100 horas de experiência. O segundo é para ser um *Coach* Profissional e requer 125 horas de treinamento e 500 horas de prática, o nível mais alto de certificação é o de *Master Coach* e exige 200 horas de formação com 2,5 mil horas de experiência. Assim, um bom *coach*, mesmo formado não para de estudar e se desenvolver. Como a profissão ainda não é regulamentada no Brasil, algumas pessoas fazem um curso de *coaching*, aprendem a teoria e começam a praticar sem saber exatamente a forma correta de fazer e sem ter a certificação para tal.

Essas formações em *coach* agregam aos profissionais ética, “estabelece protocolos, princípios, normas, diretrizes e procedimentos para contribuir com eficácia para o desenvolvimento do *Coaching*”(FERREIRA, 2013, p. 8).

Existem instituições que habilitam e capacitam um profissional para se tornar *coach*, bem como também existem empresas que vendem cursos sobre metodologias de *coaching*, dessa forma não habilitam uma pessoa a ser e exercer essa profissão *coach*. Essas instituições que realmente habilitam os profissionais acrescentam na formação deles não só no conhecimento de teorias, ferramentas, técnicas e práticas, vai muito além disso, estes são capacitados para atuar de forma mais humana.

No tocante sobre se o (ii) processo *coaching* tira o indivíduo de sua zona de conforto, quebra barreiras de limitação e consegue trazer mudanças e desenvolvimento significativo ao cliente, 20 participantes acreditam que sim, e apenas um sinalizou que não. A justificativa para tal afirmativa origina-se do autoconhecimento e reflexão que o processo pode ocasionar. Vejamos nas próprias palavras dos participantes:

Ao promover reflexões sobre suas crenças, atitudes e comportamentos, o cliente é provocado a sair de uma posição fixa e a decidir como quer se conduzir dali para frente (*Coach 13*).

É um processo que guia o *coachee* do estado atual para o estado desejado despertando seus melhores recursos e proporcionando uma ampliação de consciência (*Coach 14*).

Apenas gostaria de comentar que não é só o processo que tira a pessoa da zona de conforto, pois quando ele decidiu fazer o processo o movimento de saída da zona de conforto já havia começado. Procurar um processo de *Coaching* já é um sinal de saída da zona de conforto (*Coach 16*).

Alexandre e Ramos (2015) confirmam o que a maioria dos *coach's* responderam, o processo *coaching* colabora para a mudança desejada e estimula o cliente a sair de sua zona de conforto de acordo com a metodologia e ferramentas adequadas as necessidades dos clientes e a confiança entre estes.

Também, 14 *coach's* evidenciaram que durante as sessões de *coaching* o profissional *coach* não diz, induz ou coloca sua opinião quanto o que o cliente precisa fazer, agir ou pensar, no entanto, 2 acreditam que sim, 1 disse que depende, outro não assinalou nenhuma resposta e 3 fizeram uma análise para explicar seu ponto de vista. Observemos algumas respostas:

nenhum das respostas. O *Coach* instiga o cliente através de perguntas a criar suas próprias soluções (*Coach 7*).

Não. Trata-se de um método socrático (maiêutica) (*Coach 9*).

Coloca opinião (*Coach 12*).

O *coaching* tem como premissa básica provocar o cliente para sua autodescoberta. Entende-se que a inteligência já está nas pessoas e pode ser despertada. Cabe ao *coach* ajudar o *coachee* a encontrar esta inteligência e oferecer técnicas que possam ajuda-lo a atingir os objetivos definidos pelo próprio *coachee*. Portanto, requer do profissional *coach* o máximo de imparcialidade possível frente a qualquer crença ou opinião do *coachee* que seja discordante de sua visão ou opinião (*Coach 17*).

Depende de cada cliente, da forma como ele raciocina e da abertura que ele dá. Em tese, o *Coach* não pode induzir ou opinar sobre uma situação. Ele pode provocar a reflexão do cliente por meio de perguntas (*Coach 20*).

Diez (2008, p. 24) corrobora com a fala do *Coach 9*, ao salientar que “o *coaching* ou processo de treinamento personalizado baseia-se no mesmo conceito do método socrático: questionar, por meio da pergunta, a fim de que a pessoa, por si só, chegue às suas conclusões”. Jaoui (2017, p. 18) salienta que provoca “[...] as pessoas para que elas pensem no que nunca pensaram, façam o que nunca fizeram e consigam o que nunca conseguiram. Faço tudo isto sem dar um conselho sequer, sem induzir e sem dar a minha opinião”.

Apesar dos participantes demonstrarem percepções distintas em alguns momentos, acredita-se que o profissional *coach* não deverá dizer, induzir ou colocar sua opinião quanto o que o cliente precisa fazer, agir ou na forma dele pensar. O papel do *coach* é de questionador, utilizando-se de técnicas e ferramentas, propiciando com que o cliente, chegue às suas conclusões e reconheça as necessidades de mudança. Esta é uma das diferenças de um profissional *coach* para um mentor.

Na categoria sobre (iii) benefícios sociais e individuais, 20 participantes, acreditam que todas as pessoas podem se beneficiar do processo *coaching* tanto para desenvolvimento pessoal quanto profissional, mas as empresas podem se beneficiar de tal processo também. Somente o *coach 03* pensa que não. Veja-se as respostas dos participantes:

claro. Profissionais que passam por um processo de *coaching* se tornam mais focados, planejadores e organizados (*Coach 1*).

Toda e qualquer movimentação que agregue desenvolvimento é salutar e deve ser bem vinda. No entanto ha de se ter clareza das limitações, inclusive dos processos de *coaching* pois em regra, os mesmos continuam a trabalhar a área cognitiva motivacional e emotiva das pessoas, traduzindo assim, apenas, um pouco mais do mesmo que já temos no mercado e que historicamente não tem revertido os escandalosos índices que temos, tais como: Um dos países com maior numero de horas trabalhadas e uma das menores produtividade per capita do mundo, somos o país com maior numero de pessoas estressadas, ansiosas e deprimidas do mundo, no Brasil precisamos em média de cinco pessoas para dar a mesma produtividade de um único americano, somos o 4^a país com maior numero de acidentes no trabalho no mundo, o país com a mais alta taxa de rotatividade no emprego do mundo, etc etc etc etc etc. Mesmo assim, ainda que com baixa eficiência os processos de *coaching* traz sim ganhos para as empresas, afinal, processos e procedimentos são realizados por pessoas e se tais pessoas tiverem um minimo de gestão de suas emoções replicará em seu desenvolvimento e com isso replicará sim, nos interesses das empresas (*Coach 3*).

As empresas podem se beneficiar com foco no *coaching* executivo, para definição de metas, planejamento estratégico, alinhamento de objetivos, desenvolvimento de lideranças (*Coach* 9).

Uma vez que as empresas são formadas por pessoas, quanto mais efetivas elas forem, melhor se relacionarem consigo e com os outros, mais ganhos diretos a empresa terá (*Coach* 12).

Se beneficiam muito, pois as empresas são ambientes sociais onde a evolução da pessoa é percebida. O *Coaching* Executivo ou *Coaching* de Carreira é um exemplo, pois a empresa será o "campo de prova" do aprendizado do cliente (*Coach* 14).

Gil (2001) corrobora com os relatos supracitados, o *coach* oportuniza aos funcionários a raciocinar e analisar situações, e com isso, desenvolver estratégias para a solução de problemas. Ainda, proporciona reconhecer suas dificuldades e formas de superá-las. Consequentemente, os funcionários melhoram o seu desempenho e o resultado da empresa. As empresas podem se beneficiar dos processos *coaching*, pois favorece os processos da organização, assim pode-se mensurar os efeitos e resultados alcançados pela empresa.

Quando questionados sobre qual(is) o(s) motivo(s) que leva(m) as pessoas ou empresas ao processo *coaching*, os participantes evidenciaram elementos de ordem pessoal e prática. Pessoal, relacionado as pessoas como: satisfação pessoal; crescimento; evolução; desenvolvimento; sai da zona de conforto; autodesenvolvimento; relacionamento interpessoal; busca de excelência. De ordem prática mencionou-se: performance; resultados. Lange e Karawejczyk (2014, p. 49) também notaram “[...] que os objetivos, ao buscar o processo de *coaching*, estão principalmente relacionados ao desenvolvimento profissional e à determinação de metas claras”. Ainda, o *coach* 17 e o 20, complementam essas evidências ao se posicionarem da seguinte maneira:

de acordo com minha vivência, as pessoas físicas costumam buscar, especialmente, em momentos de rever suas carreiras - um novo emprego, uma nova função, um negócio próprio, entre outros. Também buscam equilíbrio entre as diversas áreas de suas vidas. Já as empresas, tendem a buscar processos com foco no desenvolvimento de suas lideranças (*Coach* 17).

Tem muito a ver com o desenvolvimento das capacidades de liderança (que não está relacionada com cargo), pois os maiores gargalos ao crescimento de uma empresa está nas relações interpessoais, nas questões comportamentais e na falta de senso de pertencimento das pessoas. O líder é uma alavanca fundamental para melhorar esses quesitos (*Coach* 20).

Ainda para Gil (2001), existem alguns motivos que levam as pessoas e as organizações a procurar um profissional de *coaching*, podendo ser para o desenvolvimento dos líderes, gerenciamento de conflitos, no aperfeiçoamento pessoal ou interpessoal, no planejamento profissional, até mesmo na aparência pessoal.

Especificamente sobre a inteligência emocional, 19 dos participantes evidenciaram que o processo *coaching* consegue contribuir para o desenvolvimento da inteligência emocional do indivíduo nas organizações, no entanto, 2 *coach's* acreditam que não. Os participantes se posicionaram da seguinte maneira:

Quando me conheço aprendo a lidar melhor com minhas emoções e, conseqüentemente, com as emoções dos outros (*Coach 1*).

É um processo de autoconhecimento e este tipo de processo provoca este fenômeno (*Coach 2*).

Dependerá da relação indivíduo, ambiente e cultura organizacional (*Coach 3*).

Sim, estará mais preparado para os desafios não se abalando tão facilmente (*Coach 4*).

Em se pensando friamente naquilo que se precisa buscar e alcançar, os resultados tem demonstrado que não, pois *coaching* no Brasil é sinônimo de motivação e motivação é sinônimo de baixa performance ou performance em desalinhamento neurológico, ou seja, "efeito gangorra" (*Coach 5*).

Muito! Naturalmente há o equilíbrio entre a razão e a emoção (*Coach 8*).

Sim porque ele pode ser focado em relacionamentos interpessoais, intersetoriais (*Coach 10*).

Porque trata de fatores como autoconhecimento e empatia, pilares da inteligência emocional que são fundamentais para as empresas (*Coach 16*).

Ainda, Elias (2017) salienta que o processo *coaching* e a inteligência emocional estão interligados de forma que o indivíduo tenha a percepção de suas emoções, ações e atos. No contexto empresarial, muitas corporações usam este método para desenvolver seus funcionários de acordo com suas necessidades.

Diante disso, acredita-se que o processo *coaching* consegue contribuir no desenvolvimento da inteligência emocional do indivíduo nas organizações, porém é necessário que o profissional *coach* tenha capacidade para tal, pois este é o que sabe quais ferramentas e técnicas para atuar com a inteligência emocional das pessoas.

Todos os participantes, acreditam que o processo *coaching* desenvolvido nos clientes de alguma forma impacta a sociedade. Vejamos nas suas palavras:

Indivíduo que passa pelo processo de direcionamento *coaching*, entende que a clareza de pensamentos e escolhas, fazem a diferença, então ele quer levar isso para toda a sua rede de relacionamento interpessoal (*Coach 5*).

O resultado do autoconhecimento e autodesenvolvimento impacta em todas as relações do *coachee* (*Coach 6*).

Sim, há mudanças em todos os sentidos e a sociedade também ganha com isso (*Coach 7*).

Pessoas melhores, sociedades melhores. Toda mudança organizacional e social se dá pela inteligência do indivíduo em ação (*Coach 12*).

Pois quando o cliente muda e melhora como pessoa isso afeta diretamente todas as suas relações interpessoais (*Coach 13*).

Porque atua no "microcosmo" do cliente. A sociedade, para ele, é o que ele vê e vive. Assim, se melhora a sua vida e as suas relações, impacta positivamente na sociedade (*Coach 15*).

Segundo Milare e Yoshida (2009 apud DIAS; OZOLIO, 2012), no processo *coaching* o cliente é o indivíduo, mas a sociedade também é favorecida, inclusive a comunidade pode ser a mais beneficiada com o desenvolvimento da pessoa.

Também, todos os participantes, evidenciaram que as empresas ao implantarem o processo *coaching* em seus funcionários, terão como avaliar e mensurar seu retorno desejado, ao expressarem que:

existem ferramentas que podem ser implantadas para avaliação de resultados (*Coach 1*).

Sim. De acordo com o foco é a mensuração. Por exemplo, gestão de clima. Posteriormente é possível aplicar pesquisa pra quantificar a melhora (*Coach 9*).

Todo o processo de *coaching* possui ferramentas de acompanhamento e mensuração de resultados que podem ser alinhados com os indicadores da empresa para melhor mensuração (*Coach 10*).

Sempre é possível identificar resultados. Para isso, é necessário definir os parâmetros claros para esta medida, alinhados a uma estratégia que envolva a própria empresa como corresponsável (*Coach 12*).

Mudança de Comportamento, impacto nos lucros e resultados (*Coach 14*).

De forma objetiva e financeira, acho difícil. Mas há formas de avaliar indiretamente, tais como as pesquisas de clima organizacional, feedbacks, avaliações de desempenho, etc (*Coach 15*).

Dependerá da forma como o contrato é realizado e quais os seus indicadores objetivos (*Coach 16*).

Segundo Serra (2014) as metas estabelecidas no início do processo *coaching* devem ser claras a ponto de ser possível avaliar ou medir se será atingido ou não o objetivo, inclusive cabe ao cliente ser específico sobre o resultado que almeja alcançar.

Os 21 participantes, evidenciaram que o *coaching* traz algum benefício aos funcionários quando é a empresa que contrata o serviço do *coach*. Os participantes se posicionaram da seguinte maneira:

O *coach* impacta a pessoa e não só a organização (*Coach 1*).

Todo benefício de desenvolvimento é da pessoa que passa pelo processo, seja *Coaching*, mentoria, treinamentos, etc, portanto contribui com a organização, mas tem efeito na vida de cada envolvido (*Coach 2*).

Autoconhecimento e melhora no desempenho (*Coach 3*).

Maior produtividade e pró-atividade, ambiente mais produtivo e principalmente com excelência (*Coach 5*).

Desde que a contratação aconteça de comum acordo com o *coachee* (*Coach 6*).

Ele também se desenvolve pessoalmente, nas relações familiares e interpessoais de uma forma geral e se torna uma pessoa melhor (*Coach 7*).

Ele desenvolve competências que trarão benefícios a sua vida pessoal e profissional (*Coach 8*).

Melhoria na performance pois os funcionários passam a se conhecerem melhor, tem maior clareza sobre formas de atingir os objetivos, além de conseguirem equilibrar melhor sua vida profissional x pessoal (*Coach 10*).

Mesmo que ele faça por "obrigação" sempre se aprende algo e há como usar de habilidades e técnicas de linguagem hipnótica de maneira tal que sempre se apreende algo do que é passado. E quando o funcionário entende esse processo de *Coaching* como uma oportunidade para ele pessoal e profissionalmente, então tudo fica melhor e os ganhos surpreendem a todos (*Coach 13*).

Dependerá da forma do contrato e da sua confidencialidade (*Coach 16*).

Deste modo, nota-se que,

muitos empregados estão cansados de fazer as coisas que sempre fizeram e estão dispostos a fazer algo mais especial e significativo. O problema é que não conseguem perceber exatamente o que podem fazer ou, quando conseguem, não são estimulados a fazê-lo. Além disso, as pessoas têm necessidades particulares que precisam ser supridas para que possam ser mais eficazes, e as empresas já começaram a perceber que a atenção individual pode ser muito mais eficiente que o treinamento em grupo para promover mudanças comportamentais. Surge, então, a figura do *coach*, que

se torna responsável pelo apoio naquilo que os empregados necessitam (GIL, 2001, p. 286).

Apesar de ter sido a empresa que contratou o *coach*, o processo *coaching* oportuniza também benefícios para seus funcionários, é um processo ganha a empresa elevando o potencial do trabalhador e esse por sua vez, ganha conhecimento que poderá ser aplicado na sua vida profissional e, também pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho possibilitou entender algumas percepções dos profissionais que atuam como *coach's*, num primeiro momento nota-se que existem instituições formadoras que preparam os profissionais a se tornarem *coach's*, portanto, há algumas recomendações que os norteiem, determinando protocolos e procedimentos para facilitar o desenvolvimento do processo *coaching*. Outro ponto observado é que se percebe que em alguns casos houve divergência de ideias entre um ou outro profissional, porém todos concordam que se o processo for desenvolvido de forma adequada com profissionais capacitados e com pessoas dispostas a mudanças, existem benefícios individuais e para a sociedade, como o autoconhecimento e a reflexão que o processo pode ocasionar. Por fim, fez-se perceber a frustração dos profissionais pela necessidade de regulamentação da profissão no Brasil.

Houve uma limitação durante a análise das respostas ocasionada devido a alguns dos profissionais não responderem todas as questões, mesmo assim, foi possível perceber as percepções a partir das questões respondidas e quando solicitados justificadas. Sugere-se para possíveis futuras pesquisas, estudar como está o processo de regulamentação da profissão no Brasil dada a importância de sua regulamentação. Estes profissionais têm como principal objetivo o desenvolvimento do ser humano, dessa forma, é essencial um maior cuidado, cautela e assertividade nos processos *coaching*.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, T. M.; RAMOS, W. L. *Coaching* acadêmico: o processo de *coaching* no Desenvolvimento do docente. **Periódico Científico Negócios em Projeção**, v. 6, n. 1, p. 28-38, jun. 2015.

ALMEIDA, S. L. E. O. **Supervisão em Coaching**: o desenvolvimento profissional de especialistas de *coaching*. 2013. 371 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Évora, Évora, 2013.

BARRETO, M. D. T.; MORAIS, L. L.; SANTANA, L. P. **Gestão Com Pessoas**. Maringá: Cesumar, 2012.

BICHUETTI, J. L. **Gestão de Pessoas**: gestão de pessoas não é com o RH. São Paulo, 8 maio. 2015. Não paginado. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/gestao-de-pessoas-nao-e-com-o-rh/>. Acesso em: 19 fev. 2019.

CHARAN, R. **O Líder Criador de Líderes**: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. 8. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2016.

CRISÓSTOMO, I. **A importância das pessoas nas organizações**. Tambaú, 25. abr. 2008. Não paginado. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-das-pessoas-nas-organizacoes/22510/>. Acesso em: 18 fev. 2019.

DIAS, E. M. S. D.; OZOLIO, L. T. M. Economia e *Coaching*: uma abordagem para o desenvolvimento de territórios. **Rev. de Administração**, v. 10, n. 18, p. 54-69, 2012.

DIEZ, A. **O Líder Interior**: a inteligência e o *coaching* aplicados na sua vida. São Paulo: Ciranda Cultural, 2008.

ELIAS, D. V. O *Coaching* Como Ferramenta De Desenvolvimento Da Inteligência Emocional Nas Organizações. **Revista de Iniciação Científica**, v. 15, n. 2, 2017.

FERREIRA, A. A. **Coaching e Programação Neuro-Linguística na Educação**: planificação, implementação e avaliação de uma formação e-learning em ferramentas de motivação para docentes. Orientadora: Maria da Piedade Simões Santana Pessoa Vaz-Rebelo. 2013. 145 f. (Mestrado em Multimédia) - Universidade do Porto, 2013.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. SP: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUERRA, I. C. **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo**: sentidos e formas de uso. Portugal: Editora Príncípia, 2006.

HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O Líder do Futuro**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2001.

Instituto Brasileiro de *Coaching* – IBC. **Coaching**: o mercado que movimenta mais de US\$ 2,3 bilhões ao ano. Entenda por que você está ficando para trás e nem percebeu.

2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/go/goias/especial-publicitario/instituto-brasileiro-de-coaching-ibc/coaching-e-desenvolvimento/noticia/coaching-o-mercado-que-movimenta-mais-de-u-23-bilhoes-ao-ano.ghtml>. Acesso em: 13 abr. 2019

JAOUI, T. **A Revolução do Coaching**. São Paulo: Reino Editorial, 2017.

KLEINMEAN, P. **Tudo o que você precisa saber sobre psicologia**: um livro prático sobre o estudo da mente humana. São Paulo: Editora Gente, 2015.

KRAUSZ, R. R. **Coaching Executivo**: a conquista da liderança. SP: Nobel, 2007.

LANGE, A.; KARAWAJCZYK, T. *Coaching* no processo de desenvolvimento individual e organizacional. **Diálogo**, Canoas, n. 25, p. 39-56, abr. 2014.

MAES, J. *Coach* o que é e por que a procura por este profissional cresceu tanto: à medida que a profissão se populariza, número de *coaches* não para de crescer no Brasil. **Gazeta do Povo**. Curitiba, 11 ago. 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, K. S. B.; CANÇADO, V. L. Competências requeridas para atuação profissional do *coach*. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, 3., 2014. **Anais** [...]. 2014. p. 1-17. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1134/544.pdf?sequen ce=1>. Acesso em: 22 abr. 2019

SANTIAGO JÚNIOR, J. R. S.; SANTIAGO, J. R. S. **Capital Intelectual**: o grande desafio das organizações. São Paulo: Novatec, 2007.

SANTOS, R. **Gestão**: por que a inteligência emocional é tão importante no trabalho. São Paulo, 29 set. 2014. Não paginado. Disponível em: <https://revistamelhor.com.br/por-que-a-inteligencia-emocional-e-tao-importante-no-trabalho/>. Acesso em: 19 fev. 2019.

SERRA, O. L. **Um estudo sobre valor agregado em coaching e sua percepção para as partes envolvidas**. 2014. 58 f. Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2014.

SOUZA, G. S.; SANTOS, A. R.; DIAS, V. B. **Metodologia da Pesquisa Científica**: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de Aprendizado. Porto Alegre: Animal, 2013.

VOIGTLAENDER, K; BEILER, G.; WALKOWSKI, M. Liderança e Motivação nas Organizações. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., 2011. **Anais** [...]. 2011. p. 1-12. Disponível em: http://www.convibra.org/Upload/Paper/Adm/Adm_2911.Pdf. Acesso em: 13 abr. 2019.