

O poder do

Mentoring & Coaching

Lisângela da Silva Antonini

Coaching nas
organizações: foco no
talento e na disciplina
das equipes



“Uma organização é um corpo de pensamentos pensados por pensadores.” (Karl Weick)

Por que o Coaching nas Organizações?

Muito se tem falado sobre a utilização da metodologia Coaching nas organizações devido ao alcance de resultados e à mudança de comportamento do líder e equipes aos desafios que se apresentam cotidianamente.

Segundo Shigunov Neto (2006, p. 83), organização é a união de duas ou mais pessoas trabalhando juntas e cooperativamente, com o intuito de alcançar um objetivo comum. Neste sentido, a organização alinhada ao processo de melhoria contínua possibilita o clima que incentive a criatividade e a busca pela resolução de problemas de forma desafiadora e natural.

Partindo deste pressuposto, o Coaching pode ser definido como uma metodologia, um conjunto de conhecimentos e técnicas que visam facilitar e proporcionar a expansão da performance profissional e produtividade pessoal.

A metodologia Coaching pode ser considerada uma arte, uma ciência que possibilita o autoconhecimento das pessoas e o alcance de resultados nas organizações quando aliada à estratégia organizacional.

A possibilidade de desenvolvimento profissional, seja individual ou em equipe, para o cumprimento de metas fortalece a ação do Coaching executivo, pois seu objetivo está ligado diretamente à estratégia organizacional quanto à retenção de talentos-chaves para que os objetivos do planejamento estratégico sejam atendidos.

A arte de desenvolver pessoas para o mundo do trabalho não é recente. Compreender as pessoas como parte da estratégia da organização é um dos desafios das empresas atualmente. Para Mintzberg (2000, p. 196), “a formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização”:

“Um indivíduo adquire essas crenças (estratégia) através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não-verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrina mais formal (MINTZBERG, 2000, p. 197)”.



Lisângela da Silva Antonini

Pedagoga. Especialista em Pré-escola e Alfabetização (1997) e em Metodologia do Ensino de Filosofia (2001). Mestre em Administração, área de concentração, organizações e competitividade pela UNISINOS (2009). Atua como gerente de Educação e Ação Social no Serviço Social do Comércio, Administração Regional do Estado do Rio Grande do Sul desde 2009.

Contatos???

Portanto, desenvolver e capacitar pessoas para o conhecimento da estratégia organizacional favorece a ampliação da visão sistêmica das equipes quanto ao sentido do trabalho em relação ao todo da organização e consolida a atuação dos trabalhadores sob a orientação da missão, visão e princípios cultuados pela empresa (ANTONINI, 2009, p. 27).

Foco, método e disciplina e o Coaching de equipes

O Coaching nas organizações pode ser fortalecido através de uma base alicerçada em um tripé: foco, método e disciplina que se inter-relacionam e se retroalimentam cotidianamente.



Entende-se por **foco**² o desejo de conquista, o ponto de chegada, o objetivo em comum. Manter o foco na equipe possibilita a união de propósitos para o alcance do que foi estabelecido. Já o **método**² é o como, a forma. São as estratégias, as ações a serem percorridas para o atingimento dos objetivos. A riqueza das possibilidades e formas de realização quando o método é estabelecido com a equipe favorecem o espírito de colaboração, o que fortalece a autoavaliação e as necessidades de correção de rumo, se for o caso, de forma assertiva, pois a equipe compreende sua participação

1. Foco: palavra proveniente do latim focus, "lume", "fogo" nos instiga a olhar para um ponto específico, com o propósito de apontar para um ponto de convergência.

Método: expressão que vem do grego "methodos", de meta: por, através de; e hodos: caminho (Japiassu & Marcondes, 2006, p. 187).

2. Disciplina: palavra que vem do latim, processo de educação através de conjunto de regras e normas (JAPIASSU & MARCONDES, 2006, p.76).

no processo de construção da trajetória que foi elaborada coletivamente; e a ação da **disciplina**³ está relacionada ao estabelecimento de um ciclo virtuoso para o fortalecimento do trabalho de equipe, de uma relação mútua de confiança e aprendizado entre Coach⁴ e coachees⁵ para um constante processo de autoconhecimento e de renovação de propósitos.

Dentro deste contexto, a metodologia Coaching e a Educação Corporativa têm o objetivo de estabelecer conexões entre as estratégias organizacionais e o sentido do trabalho, para o qual as equipes foram estabelecidas.

Para Eboli (2004), a educação pode ser compreendida como uma ação prática, experiência e realidade vivida. Esse mesmo processo, somado à interação social (VYGOTSKY, 1987), proporciona aos trabalhadores maior abrangência de conhecimentos compartilhados, visto que o perfil profissional desejado atualmente é aquele que apresente competências, habilidades e atitudes por meio de ações proativas, com a capacidade de resolver problemas.

Cada vez mais as organizações valorizam profissionais e equipes que auxiliem as organizações a terem uma postura criativa e inovadora e possibilitem novas escolhas e crenças, reposicionando a si próprias e a organização (ANTONINI, 2009, p.36).

A metodologia Coaching atua no foco do autodesenvolvimento profissional e pessoal que contribui para a organização interna da equipe à qual o indivíduo pertence. O coachee, após reflexões sobre suas necessidades e desejos (estado atual), determina metas e ações para as conquistas planejadas (estado desejado) e assim promover seu desenvolvimento contínuo através de um processo⁶ de construção do conhecimento ou mudança de comportamento.

De acordo com Withmore (2006), a metodologia Coaching "consiste em liberar o potencial de uma pessoa para incrementar ao máximo o seu desempenho. Consiste em ajudar-lhe a aprender em vez de lhe ensinar". Este processo individual de autoconhecimento e aprendizado é potencializado com os desafios cotidianos nas organizações, seja na implantação de novos projetos, na gestão de equipes, no cumprimento de metas.

3 Disciplina: palavra que vem do latim, processo de educação através de conjunto de regras e normas (JAPIASSU & MARCONDES, 2006, p.76).

4 Coach – líder da equipe que proporciona o diálogo reflexivo e impulsionador de mudanças comportamentais do coachee.

5 Coachee – pessoa que participa ativamente do processo de Coaching como protagonista das ações de mudança.

6 Para Japiassu & Marcondes (2006), processo é uma ação de avançar apoiado na atividade reflexiva que tem por objetivo alcançar o conhecimento de algo.

Talento individual

“Os talentos de cada pessoa são permanentes e únicos.”

(Buckingham & Clifton)

O Coaching de resultados nas organizações tem o propósito de potencializar os talentos inatos das pessoas. Talento, de acordo com Buckingham & Clifton (2008, p.55), são os padrões naturalmente recorrentes de pensamento, sentimento ou comportamento que possam ser usados produtivamente pelas pessoas.

No cotidiano das organizações, o talento surge como elemento que potencializa uma ideia através de uma contribuição simples, muitas vezes óbvia, que abre portas para a discussão e o aprofundamento das descobertas e das possibilidades de criação e cumprimento de projetos.

Esta obviedade é a característica da visão ampla e do resultado das experiências vividas e das conexões de conhecimento já estabelecidas pelo indivíduo através de seus talentos próprios.

De acordo com Buckingham & Clifton (2008), os talentos individuais destacam-se numa discussão, pois dominam a tomada de decisões cotidiana baseados na reação instintiva, ou seja, o cérebro, neste caso, faz com que as pessoas busquem alternativas através de um caminho de menor resistência e oportunizem conexões rápidas e ágeis.

Neste contexto de descobertas e conexões, a técnica de desenvolvimento dos talentos possibilita:

(...) quando adultos, a continuar a reforçar as conexões sinápticas existentes (como acontece quando aperfeiçoamos um talento usando técnicas e conhecimento), continuar perdendo um maior número de conexões irrelevante ou desenvolver algumas conexões sinápticas a mais (Buckingham & Clifton, 2008, p. 67).

O poder de conhecer e desenvolver os talentos individuais nas organizações muito pouco tem sido aproveitado. A maior parte das empresas ainda enfatiza a capacitação de colaboradores para apenas corrigir os pontos fracos diagnosticados, ignorando o quanto isso é ineficaz.

A capacidade de aprender do ser humano é inata e é um processo diário. Nascermos com capacidades e talentos que são reconhecidos de forma natural, muitas vezes de forma informal e que podem e devem ser potencia-

lizados com técnicas e orientação Coaching.

De acordo com Buckingham & Clifton (2008), para desenvolver um ponto forte é necessário identificar os talentos dominantes e depois refiná-los com conhecimento e técnicas. Este processo de autoconhecimento estrutura a curva da mudança:

“O talento faz com que as pessoas reajam de uma determinada maneira e imediatamente uma sensação de prazer parece disparar pelo cérebro. Com os sinais fluindo livremente de um lado para outro, é como se a linha estivesse reverberando, zumbindo. Essa é a sensação de usar um talento” (Buckingham & Clifton, 2008, p. 69).

Na relação com a metodologia Coaching, o desenvolvimento de talentos está interligado à compreensão do estado atual que possibilitará a alavanca para o estado desejado. Técnicas como a avaliação de desempenho, feedback cotidiano, acompanhamento do gestor e participação em grupos são exemplos de exercícios diários que auxiliam na definição dos procedimentos das atividades e na tomada de consciência do indivíduo para que possa colocar em prática o próprio talento e aperfeiçoar o trabalho.

Liderança Coaching

As organizações demonstram interesse crescente em educar seus líderes a estarem atentos ao desenvolvimento de suas equipes e a buscar o melhor do seu time. A intenção de produzir uma cultura mais aberta ao tema, desenvolvendo os líderes com habilidades Coaching, tem possibilitado uma mudança significativa nas organizações quanto ao papel do líder.

Na cultura organizacional, os líderes são Coachs de seus subordinados diretos, seja para gestão do desempenho ou para um tema específico e para tanto necessitam exercitar várias competências, dentre elas colocar-se no lugar do outro.

De acordo com Jennings (2013, p.67), um padrão reconhecido para selecionar abordagens de desenvolvimento de lideranças é seguir a diretriz 70/20/10, sugerida pelo Center for Creative Leadership (CCL) que afirma que 70% da aprendizagem de um líder vêm de experiência real no trabalho; 20% é aprendizagem no campo ou no trabalho, dentre elas o Coaching e o Mentoring e 10% vem de educação formal e treinamento.

A melhor forma de exercer a liderança Coaching é através da forma de atuação. Para tanto a disciplina do líder deve ser inspiradora, pois é ele quem toma em suas mãos a condução dos objetivos organizacionais.

Para Novack (2014), o líder deve ter a consciência de sua responsabilidade e agir com o propósito de possibilitar ações e ambiente instigador que libere o poder existente nas pessoas que compõem a equipe. Para o autor, o incentivo para que as pessoas possam contribuir estimula uma energia positiva que se retroalimenta, pois quanto mais sabem mais contribuem, mais dão resultados para as organizações.

De acordo com Katzenbach & Smith (2001), em seus estudos sobre desenvolvimento de equipes, a disciplina do líder está relacionada à forma como direciona sua equipe e às competências de liderança, inerentes a sua função:

Disciplina do Líder	Competências do Líder
Toma e comunica as decisões ao grupo.	Capacidade de pensar sistemicamente e saber como liderar sistemas.
Define metas de desempenho e estabelece responsabilidades individuais.	Compreensão das pessoas e do porquê de se comportarem como o fazem.
Determina o ritmo e a abordagem de trabalho.	Dotar a organização de visão, significado, direcionamento e foco.
Avalia os resultados.	Capacidade de compreender a variabilidade do trabalho em termos de planejamento e solução de problemas.
Define parâmetros e padrões.	Compreensão de como aprendemos, desenvolvemos e melhoramos e de como liderar para a verdadeira aprendizagem e melhoria.
Mantém controle sobre as atividades do grupo esclarecendo a responsabilidade individual, e enfatiza o gerenciamento de consequência.	Compreensão da interdependência e da interação entre sistemas, variação, aprendizagem e do comportamento humano. Saber como cada integrante da equipe afeta aos demais.

Disciplina e Competência do Líder Único. Fonte: KATZENBACH, J. R. & SMITH, D. K. Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2001.

O entendimento da atuação como líder promotor do espaço de aprendizagem cotidiana nas equipes fortalece a relação do tripé foco, método e disciplina na busca incansável do talento individual e, conseqüentemente, da equipe. O conhecimento das potencialidades norteará as estratégias futuras de aperfeiçoamento contínuo.

O Líder Transformacional nas organizações

“Transformando o observador, abriremos possibilidades para gerar novas respostas onde antes não era possível. É a isso que chamamos aprendizagem transformacional.” (Leonardo Wolk)

O líder Coach tem um caráter de transformação social nas equipes. Seu carisma, postura aberta, atenta e educativa proporciona um ambiente de desenvolvimento contínuo e diálogo reflexivo para potencializar talentos.

A Liderança Transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985) consiste na atuação atenta, individualizada e no incentivo intelectual das equipes. O líder com este perfil inspira a equipe com uma visão compartilhada e agregadora de valor profissional e institucional.

O líder transformacional objetiva o desenvolvimento de seus liderados com técnicas de estudo, delegação de poder de decisão, autonomia e participação da equipe na gestão da organização. Ele apresenta quatro características peculiares:

- ✓ **Influência e idealização:** possui carisma, admiração, respeito e confiança. Incentiva todos para o desenvolvimento de visão e sentido de missão.
- ✓ **Inspiração e motivação:** o líder caracteriza-se por ser otimista, lança desafios com o objetivo de proporcionar um futuro a cada membro da equipe.
- ✓ **Estimulação Intelectual:** encoraja a equipe a buscar soluções criativas e inovadoras. Promove a inteligência e a construção do conhecimento.
- ✓ **Desenvolvimento individualizado:** utiliza ferramentas como o Mentoring⁷ e o Coaching para que cada membro da equipe consiga atingir suas metas. Individualmente, os participantes são orientados, estimulados e desenvolvidos para atingirem seus melhores níveis de eficiência operacional ou estratégica.

⁷ O mentoring é uma ferramenta de desenvolvimento profissional que consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente através de apadrinhamento, mentoria.

Na liderança transformacional o comprometimento do líder é de longo prazo. O foco é no feedback cotidiano para que proporcione o autoconhecimento de cada integrante e assim sejam incentivados a apresentarem todo o talento e o potencial que possuem.

Neste processo de acompanhamento e desenvolvimento, o líder Coach, conforme UNDERHILL (2010), utiliza atividades Coaching, conforme descrição a seguir:

- ✓ **Plano de ação para atingir os objetivos:** prazos, recursos necessários, barreiras que podem impedir o progresso, meios de vencê-las, medidas para avaliar a melhoria e estabelecimento dos principais interessados a serem envolvidos.
- ✓ **Ensaio/prática de comportamento:** encenação de comportamentos específicos desejados, durante a sessão Coaching. Favorece o melhor entendimento das circunstâncias e uma atitude e tomada de decisão mais seguras.
- ✓ **Follow-up com principais interessados:** manter contato individual com os interessados dentro do escopo estabelecido pelo líder. O líder resume o que está desenvolvendo e pede sugestões para melhorar nessas áreas.
- ✓ **Aprendizagem por observação:** método no qual o Coach atua como observador em suas atividades diárias para posterior feedback.
- ✓ **Medidas diárias:** registro diário de ações que estejam ligadas ao plano de ação estabelecido. Objetivo é avaliar a melhoria dos propósitos.

A experiência dos líderes de receber Coaching proporciona momentos de vivências para as equipes, pois através do exemplo e do sentido do método o líder Coaching dissemina seu aprendizado. A única certeza que há, neste processo de desenvolvimento, é que é contínuo e sem fim.

A arte do líder Coach, neste sentido, é ser capaz de elevar o gosto pelo aprendizado cotidiano e pelo sentimento de maravilhar-se pelas coisas que estão ao redor nas organizações e nas relações humanas:

“Gerar contextos de aprendizagem nos quais seja possível o surgimento de observadores diferentes. Contextos de confiança, respeito, confiabilidade que possibilitem questionar-se e questionar as formas de pensamento e comunicação” (Wolk, 2008, p. 37).

A disciplina e a potência das equipes

“Somos o que fazemos repetidamente. Excelência, portanto, não é um ato, é um hábito.” (Aristóteles)

O sentido moderno de equipe, “um grupo de pessoas atuando juntas”, surgiu no século XVI (Peter Senge, 2000, p. 332). A expressão inglesa “TEAM”, ou seja, time/equipe, inclui um sentido de “trabalhar em conjunto”.

Uma das principais características de uma equipe que está em constante aprendizado é o diálogo. Para tanto, como afirma Senge (2000), “as equipes precisam implantar suas próprias regras básicas de conversação.” Estas regras incluem compromissos de falar a verdade, maturidade para ouvir e agir, tolerância, tempo para compartilhar anseios e vitórias, tomadas de decisão e transgressões, a fim de tornar cíclico o conceito de aprendizado da equipe.

A capacidade de autogerência torna o Coaching de equipes fortalecido e promove novas formas de ver e agir dos participantes com o foco estabelecido no seu propósito inicial.

Para Katzenbach & Smith (2001), a verdadeira equipe é considerada um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com um objetivo, metas de desempenho e abordagem em comum, pelas quais elas se responsabilizam mutuamente.

Na obra Equipes de Alta Performance, a disciplina das equipes, os autores afirmam que duas disciplinas são fundamentais para a concretização dos resultados organizacionais: a de equipe e a do líder único.

“A disciplina de equipe assegura ampla versatilidade e poder coletivo, quando empregado para enfrentar um desafio (...) e a disciplina do líder único, geralmente após consultar o grupo, define o propósito e o motivo baseado em desempenho para o trabalho em grupo, toma as decisões, determina as contribuições individuais necessárias e o padrão de comunicação (...).” Katzenbach & Smith (2001, p. 22).

O que se deseja, nas organizações, é a capacidade de diálogo, integração e autoconhecimento das equipes. O hábito ou a disciplina de realizar com eficiência a parte que compreende como de sua responsabilidade torna o desafio de conquista do foco de forma precisa e assertiva, conforme destacado nos fundamentos dos grupos eficazes na figura acima.

A teoria do diálogo como processo reflexivo de aprendizado (Senge, 2000) tem o objetivo de criar cenários que possibilitem tomadas de consciência coletiva através de mecanismos naturais que desenvolvam o sentido de não fragmentação do pensamento e dos ideais promovidos pelas equipes.

Para Katzenbach & Smith (2001), as equipes passam por processos de aprendizado após sua constituição que podem ser assim caracterizados:

- ✓ **Pseudoequipe:** o grupo pode definir um trabalho a se fazer, mas não se preocupa com o desempenho coletivo, nem tenta conseguir.
- ✓ **Grupo de trabalho:** os membros não vêem nenhuma razão para se transformarem numa equipe. Podem partilhar informações, porém, responsabilidades, objetivos, por exemplo, pertencem a cada indivíduo.
- ✓ **Equipe potencial:** este grupo quer produzir um trabalho conjunto. No entanto, os membros precisam de esclarecimentos e orientações sobre sua finalidade e objetivos.
- ✓ **Equipe real:** uma equipe real compõe-se de poucas pessoas, mas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão e objetivos comuns.
- ✓ **Equipe de alta performance:** este grupo atende a todos as condições de equipe real e tem um comprometimento profundo entre seus membros com o intuito de crescimento de cada um.

Neste contexto, as estratégias de desenvolvimento Coaching possuem um peso expressivo para que o autoconhecimento do grupo e de cada indivíduo possa se destacar. Essa abordagem expande o conceito de Coaching, criando uma atmosfera muito positiva de “estamos todos juntos nisto”, encorajando o grupo a ajudar-se mutuamente (UNDERHILL, 2010, p.209).

“Enquanto a estratégia de desenvolvimento de lideranças identifica como desenvolver líderes, a abordagem de gestão de talentos define quem deve ser estimulado e quando. O Coaching pode ser um forte apoio a ambos, o quem e o como da conexão entre desenvolvimento de lideranças e as estratégias e metas da organização. Sem essa conexão, o Coaching pode se tornar uma fortuita intervenção de tentativa e erro, com baixa probabilidade de maximizar benefícios” (UNDERHILL, 2010, p.65).

No processo de construção da sinergia da equipe, os participantes começam a posicionar-se de forma a contribuir para o todo da organização.

É nesse autoconhecimento do grupo que os líderes são desenvolvidos e as decisões são tomadas. A disciplina do grupo é construída através da responsabilidade e do entendimento do impacto das decisões.

Quanto mais os resultados são concretizados, os participantes da equipe definem padrões elevados de objetivos, pois começam a ter consciência do talento e do potencial que possuem. As correções de rota também são avaliadas e prontamente revisadas, pois a maturidade do erro como ponte de aprendizado torna-se concreta, consideram-se mutuamente responsáveis.

Considerações finais

Coaching é um processo aberto e de muita responsabilidade. Necesita rever posicionamentos e julgamentos. É um processo de aprendizado que instiga a sermos protagonistas com o poder de mudança e decisões em nossas mãos.

Conforme afirma Wolk (2006), “é aprender a dar explicações em primeira pessoa”. É um convite diário para mudança de comportamento e de modelo mental.

Nas organizações, assim como individualmente, os desafios de atuar com propriedade é cotidiano. Saber relaciona-se com os pares ou com equipes de uma forma geral exige de cada profissional o autoconhecimento e o entendimento do outro. Conforme Underhill (2010), em geral, as organizações tem conseguido integrar o Coaching no desenvolvimento de liderança, mas muito pouco na gestão de talentos.

Este gap de política de desenvolvimento corporativo, observando a necessidade de desenvolver e reter talentos, é o próximo passo para garantir a eficácia nas organizações.

O processo de Coaching está inserido como elemento essencial para a aprendizagem organizacional, fortalecendo as políticas de desenvolvimento individual e corporativo. Entretanto, observa-se que muitas organizações não têm medido o impacto do Coaching para assegurar a estratégia organizacional ficando muitas vezes no campo da capacitação profissional.

Transformar líderes organizacionais em líderes Coaches com qualificação para captar, reter e desenvolver talentos, ajudando a fortalecer as políticas de gestão de pessoas bem como o cumprimento das metas organizacionais é um grande desafio possível.

Incentivar os líderes Coachs a progredir nos estudos, oferecer ferramentas e certificações adicionais, conhecer suas equipes pode criar uma sinergia de crescimento conjunto que favorece a cultura organizacional. Dar sentido ao trabalho e à vida. Este é o norte para a implementação de equipes de alta performance.

BIBLIOGRAFIA

- ANTONINI, Lisângela da Silva. Desafios enfrentados por pequenas e médias empresas do setor de software nos processos de educação corporativa: um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-graduação em Administração, 2009.
- BUCKINGHAM, Marcus & Clifton, Donald O. Descubra seus Pontos Fortes. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- CORPORATE COACH U INTERNACIONAL. Conversas Essenciais. CoachWorks Internacional, Dallas, Texas, USA, 2010.
- CORPORATE COACH U INTERNACIONAL. The Coaching Clinic. Habilidades Estratégicas de Coaching Corporativo para Gestores, Líderes e Coaches. CoachWorks Internacional, Dallas, Texas, USA, 2007.
- EBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.
- Guerra, Catarina C. R. Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional. Dissertação de Mestrado. ISPA (documento disponível em <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2289/1/14942.pdf> acesso em 07/09/2015)
- INSTITUTO HOLOS DE QUALIDADE. Formação e Certificação Coaching, Mentoring e Holomentoring ISOR. Sistema ISOR, Florianópolis, SC, 2011.
- JAPIASSU, Hilton & MARCONDES, Danilo. Dicionário Básico de Filosofia. 4ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. A Força e o Poder das Equipes. São Paulo: Makron, 1994.
- KATZENBACH, J. R. & SMITH, D. K. Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2001.
- MINTZBERG, Henry. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NOVAK, David. Levando as pessoas com você: a única maneira de fazer grandes coisas acontecerem. São Paulo: HSM Editora, 2014.
- SANDBERG, Jörgen. Understanding human competence at work: an interpretative approach. The Academy of Management. V 43, n.1, p. 9-25, fev 2000.
- SENGE, Peter M. et al. A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- VYGOTSKY, Lev. A formação social da mente. São Paulo: Martins Fontes, 1987.
- SHIGUNOV NETO, Alexandre; DENCKER, Ada de Freitas M.; e CAMPOS, Leticia Mirella Fischer. Dicionário de Administração e Turismo. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2006.
- UNDERHILL, Brian e at al. Coaching Executivo para Resultados: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. Osasco, SP: Novo Século Editora, 2010.
- WHITMORE, John. Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenho e resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.