

**AJES – INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA**  
**BACHARELADO EM PSICOLOGIA**

**UMA PERSPECTIVA ACERCA DA ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO NO PROCESSO  
DE *COACHING* ORGANIZACIONAL**

**Autor: Daiane Regina da Silva**  
**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp.<sup>a</sup> Angela Caneva Bauer**

**JUÍNA/2015**

**AJES - INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA**  
**BACHARELADO EM PSICOLOGIA**

**UMA PERSPECTIVA ACERCA DA ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO NO PROCESSO  
DE COACHING ORGANIZACIONAL**

**Autor: Daiane Regina da Silva**  
**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp.<sup>a</sup> Angela Caneva Bauer**

“Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Psicologia da AJES-Instituto Superior de Educação como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Psicologia”.

**JUÍNA/2015**

**AJES – INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Professora Dra. Elisabete Figueroa dos Santos**

---

**Professora Ma. Terezinha Márcia de Carvalho Lino**

---

**ORIENTADORA**  
**Professora Esp. Ângela Caneva Bauer**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico a meus amados pais Odair e Fátima, inspirações para minha vida, a meu companheiro de vida e incansável apoiador de todas as horas Fábio, à minha irmã Daniele e meu sobrinho que trouxe mais luz a minha vida, Eduardo Miguel.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus que me deu forças para transpor todas as barreiras que surgiram ao longo do percurso da graduação. A meus pais que sempre foram e serão minha inspiração de vida e conduta. Meu amado parceiro para todas as horas (sendo boas ou nem tanto assim!) Fábio, que em nenhum momento deixou de me apoiar e motivar nessa caminhada de cinco anos. À minha orientadora Angela Caneva Bauer, que sempre me disse que eu conseguiria e sim eu consegui, muito obrigada, pois foi com seu auxílio que eu pude concluir essa etapa. E de forma alguma eu poderia me esquecer de agradecer aos meus colegas que junto comigo trilharam esse caminho durante cinco anos, os mais longos e mais rápidos de nossas vidas; choramos juntos, sorrimos, brigamos, reclamamos (e como reclamamos!), nos apoiamos, escutamos e o principal de nossa futura profissão, aprendemos a nos colocar no lugar do outro e jamais julgar. Esta vitória é um pouquinho de cada um de vocês, muito obrigada!

### Epígrafe

“Adicionar valor é um desafio clássico para pessoas inteligentes e bem-sucedidas. Como líderes, precisamos passar do papel de realizador para o de desenvolver pessoas.”

(Marshall Goldsmith, 2009)

## RESUMO

Este estudo aborda a temática da atuação do psicólogo no processo de *coaching* nas organizações. O objetivo é identificar nas pesquisas científicas realizadas entre os anos de 2004 a 2015, as habilidades do profissional da psicologia que lhe permitem atuar na promoção de competências no ambiente organizacional através do processo de *coaching*. A metodologia usada baseia-se pesquisa bibliográfica e revisão integrativa do material selecionado. Como principais conclusões destacou-se que às principais habilidades apontadas nas publicações como qualificadoras do psicólogo para a atuação no *coaching*, podemos destacar a formação, experiência em saber lidar com o outro, o contato mais próximo, atenção aos aspectos emocionais e psicológicos, além do domínio de técnicas que são inerentes a sua formação, a habilidade para estabelecer um vínculo com o cliente, respeitar os limites existentes e o sigilo profissional, pautando suas ações em aspectos éticos. No entanto evidencia-se uma carência de estudos que abordem a temática do psicólogo atuando no processo de *coaching*.

**Palavras-chave:** *Coaching*, psicologia organizacional, competências.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Avaliação do desempenho pelo sistema de escalas gráficas .....	19
Quadro 2 - Avaliação por escolha forçada .....	19
Quadro 3 - Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos .....	20
Quadro 4 - Método de frases descritivas .....	21
Quadro 5 - Métodos de Treinamento <i>On-Site</i> .....	28
Quadro 6 - Métodos de Treinamento <i>Off-Site</i> .....	29
Quadro 7 - Diversidades de competências .....	37
Quadro 8 - Etapa de Coleta de Dados .....	48
Quadro 9 - Publicações Excluídas conforme Critérios de Exclusão .....	48
Quadro 10 - Quadro Sinóptico: Caracterização dos Artigos conforme Número de Inclusão, Título, Base de Dados/Ano, Periódico e Autores.....	52
Quadro 11 - Quadro Sinóptico: Caracterização dos artigos incluídos conforme: Objetivo do Estudo, Método Utilizado, Amostra e Análise de Dados .....	53

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Quatro passos da Análise de Tarefas.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 2 - Técnicas de Treinamento .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 3 - Processos básicos de gestão de pessoas.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 4 - Fluxograma representativo da Metodologia .....</b>	<b>51</b>

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 A PSICOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	13
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	15
2.3 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL.....	21
2.4 TREINAMENTO COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....	23
2.5 GESTÃO DE PESSOAS .....	31
2.5.1 CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS .....	31
2.5.2 GESTÃO DE PESSOAS E SUBJETIVIDADE .....	33
2.5.3 COMPETÊNCIAS .....	36
2.5.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	38
2.6 COACHING .....	38
2.6.1 CONCEITO DE <i>COACHING</i> .....	39
2.6.2 O PAPEL DO <i>COACH</i> .....	40
2.6.3 ETAPAS DO COACHING .....	41
2.6.4 ENTREVISTA DE <i>COACHING</i> .....	42
2.6.5 A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO NO <i>COACHING</i> .....	43
3. METODOLOGIA .....	45
3.1 MATERIAL E MÉTODO .....	45
3.2 COLETA DE DADOS.....	46
3.3 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	50
3.4 ASPECTOS ÉTICOS .....	50
4. ANÁLISE E RESULTADOS.....	52
5. CONCLUSÃO .....	58
REFERÊNCIAS.....	60

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo tem experimentado profundas transformações ao longo das últimas décadas. A globalização trouxe consigo inúmeras mudanças, exemplo deste fato é a forma como as informações estão disponíveis hoje, mensagens instantâneas, videoconferências, e-mails, entre outras maneiras de comunicação, algo que jamais se imaginou antes. Cada vez mais são exigidas habilidades e competências específicas dos profissionais que compõem o mercado de trabalho atual, no qual metas são estabelecidas constantemente e objetivos devem ser atingidos. Assim, o profissional deve ser capaz de se adaptar a situações variadas, lidar com mudanças que acontecem de forma acelerada. No entanto, muitos acabam não conseguindo acompanhar toda essa dinâmica, o que pode gerar frustração e um afastamento do mercado de trabalho. E esta não é a única saída, tendo em vista que muito tem se criado em termos de programas capazes de auxiliar os indivíduos a desenvolverem habilidades que podem ajudar seu desempenho organizacional.

Diante dessa realidade vivenciada por inúmeros profissionais inúmeros programas de treinamento vêm sendo desenvolvidos para atender a necessidade de auxiliar a promoção de competências, dentre eles o *coaching*. O presente estudo busca através de pesquisa bibliográfica e revisão integrativa fornecer uma análise acerca das produções científicas que contemplem a atuação do psicólogo no processo de *coaching* no ambiente organizacional. Para tanto é preciso destacar que a inserção e intervenção do psicólogo nas organizações tornou-se mais intensa no período da Primeira Guerra Mundial, e o período entre guerras possibilitou a expansão da psicologia organizacional, conforme destaca Muchinsky (2004, p. 11), a “sociedade estava começando a perceber que a psicologia industrial poderia solucionar problemas práticos”.

No que diz respeito às últimas décadas, pode-se perceber uma mudança no que se refere à base teórica da psicologia organizacional, considerando o indivíduo como participante ativo no processo de recepção de informações oriundas do ambiente. Em uma visão geral, podemos dizer que a psicologia organizacional atua de forma multidisciplinar e emprega conteúdos e métodos específicos desta área para solucionar questões relacionadas ao capital humano existente na organização, e no que se refere às mudanças que a sociedade presenciou nos últimos anos.

Dessa forma, o psicólogo vem ganhando seu espaço no ambiente organizacional, e esta pesquisa têm por objetivo identificar nas pesquisas científicas realizadas entre os anos de 2004 a 2015, as habilidades do profissional da psicologia que lhe permitem atuar na promoção de competências no ambiente organizacional através do processo de *coaching*. Considerando que este profissional possua em sua formação acadêmica bases teóricas e práticas que lhe qualificam a trabalhar conteúdos como motivação, autoconceito, autoconhecimento, competências, autoestima, treinamento, avaliação de desempenho, saúde e qualidade de vida no trabalho, entre outros temas.

O *coaching*, enquanto processo de treinamento inovador, que ganha destaque nos últimos anos se revela uma ferramenta muito útil para se chegar aos objetivos almejados pelo gestor para alcançar o sucesso, dessa forma o presente estudo busca responder a seguinte questão: quais as evidências disponíveis na literatura acerca das habilidades do profissional da psicologia que lhe capacita a atuar na promoção de competências no ambiente organizacional através do processo de *coaching*?

Considerando que o *coaching* se tornou mais presente nas organizações a partir da década de 1980, e ainda que seja uma área que comporta a atuação do psicólogo na qual se identificam inúmeros resultados positivos, acreditamos que exista uma carência de profissionais da psicologia realizando o processo de *coaching* em organizações. Tal hipótese é reforçada diante da carência de materiais que evidenciam e relacionam psicologia e *coaching* organizacional, em especial publicações que se embasem em estudos realizados a campo.

Por se tratar de um processo que visa identificar e aperfeiçoar determinadas características, o *coaching* é uma área que comporta a atuação do profissional psicólogo, visto que o mesmo pode possibilitar o desenvolvimento de uma intervenção que privilegia a subjetividade do indivíduo, permitindo assim que o processo obtenha resultados que vão além dos ganhos no âmbito profissional. No entanto, acredita-se que pelo longo período em que a psicologia permaneceu privilegiadamente na intervenção clínica tenha se erigido uma barreira, fundamentada principalmente do fato de que ainda se subestima a capacidade do psicólogo de intervir de forma eficaz no ambiente organizacional, justificando-se no senso comum de que “psicólogo é coisa para gente doida”.

Dessa forma, esta pesquisa se justifica, na medida em que permitirá que as organizações possam agregar valor ao seu capital humano, além de ter um ganho de qualidade no desempenho de suas atividades ao inserirem um profissional da área de psicologia no processo de *coaching* como ferramenta para treinamento e desenvolvimento de pessoas. Para a área da psicologia, enquanto ciência, este trabalho pretende mostrar através de evidências na produção científica as habilidades do profissional da psicologia que lhe qualificam a atuar na área de *coaching*, além de contribuir para que a lacuna existente sobre o tema comece a ser suprida e abra caminho para que novas pesquisas possam ser realizadas.

Para uma melhor compreensão da temática que se pretende abordar este estudo apresentaremos um breve histórico sobre a psicologia organizacional e as possibilidades de intervenção do psicólogo neste ambiente, seguido de uma compreensão sobre a área de Gestão de Pessoas e as possíveis formas que esta pode ser estruturada, bem como conceitos relacionados ao *coaching*, *coach* e *coachee*, as etapas desse processo e algumas perspectivas acerca da atuação do psicólogo no mesmo; e por fim, apresentaremos a metodologia empregada para o desenvolvimento desta pesquisa, a análise dos dados e os resultados obtidos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A PSICOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Os avanços vivenciados ao longo das últimas décadas no cenário das organizações vêm chamando atenção no que se refere à busca por alternativas que contribuam para dinâmica das empresas, possibilitando mais agilidade na produção, logística e qualidade. A atuação do psicólogo neste ambiente começa a ganhar destaque no Brasil a partir da década de 1990. E hoje a intervenção psicológica tanto na área do recrutamento e seleção, passando pelo treinamento, avaliação de desempenho, avaliações de desempenho, clima e cultura organizacional, compõem algumas das funções desse profissional nas empresas.

Hoje, num contexto que demanda mais qualidade de desempenho, a POT<sup>1</sup> ocupa uma posição chave nos instrumentos de gestão. Ela ajuda a organizar e legitimar a compreensão que as pessoas e as instituições sociais requerem para funcionar. (SAMPSON, 2000, p. 1, *apud*, ZANELLI, ANDRADE E BASTOS, 2014, p. 10).

A definição atribuída à Psicologia Organizacional por Blum e Naylor (1968, p.4, *apud*, MUCHINSKY, 2004, p.3) ainda em meados da década de 1960, é “simplesmente a aplicação ou a extensão de fatos e princípios psicológicos a problemas referentes a seres humanos operando no contexto do trabalho e dos negócios”.

Mas, hoje os próprios profissionais da psicologia vêm mudando sua visão com relação à atuação no ambiente organizacional. Se destacando como competências desse profissional a contribuição do mesmo no que se refere à produção científica acerca do comportamento dos indivíduos inseridos no contexto organizacional, além da realização em parceria com uma equipe multiprofissional de diagnóstico de problemas organizacionais que possam existir (BASTOS e GALVÃO-MARTINS, 1990, *apud*, IEMA, 1999).

Mas a intervenção da psicologia não se restringe apenas às atividades mencionadas anteriormente, e ao se inserir nas instituições conseguiu romper com a imagem que se tinha até então de que o psicólogo poderia apenas realizar a aplicação de instrumentos de testagem e que essa seria sua única contribuição

---

<sup>1</sup> Psicologia Organizacional e do Trabalho

neste ambiente. Mas pode-se constatar que suas atribuições vão mais além, cabendo ao mesmo realizar programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, realizar avaliações de desempenho, trabalhar com equipe multiprofissional para promover ações que possibilitem a integração dos trabalhadores, se atentar a questões pertinentes a saúde ocupacional, realizar o processo de recrutamento e seleção de pessoal, acompanhar estágios realizados na organização, entre outras ações. (BASTOS e GALVÃO-MARTINS, 1990, *apud*, IEMA, 1999).

A atuação do psicólogo começa de forma tímida e com o intuito de controlar o comportamento dos trabalhadores para a execução de suas tarefas e aos poucos se transforma e ganha um *status* mais humano. Volta-se então o olhar para a qualidade de vida do trabalhador e em consequência disso um ambiente organizacional saudável e significativamente mais produtivo e eficiente.

Levantou-se e comentou que o ser humano, é claro, era o elemento mais importante na indústria e lhe parecia que esse elemento não estava recebendo a devida atenção. O treinamento científico dos engenheiros, disse ela, era voltado para o manuseio de objetos inanimados. Ela chamou a atenção para o fato de que a psicologia estava rapidamente se tornando uma ciência, e o muito que tinha a oferecer esta sendo ignorado pelos engenheiros gerenciais. O apelo em seus comentários improvisados era que a nova profissão de gerência científica abrisse seus olhos para o lugar essencial que a psicologia ocupava em qualquer programa que os engenheiros industriais concebessem (KOPPES, 1997, p. 511, *apud*, MUCHINSKY, 2004, p. 7).

Tal fala nos permite perceber que a psicologia enquanto participante do processo organizacional começava ganhar novos rumos para sua história. O período entre guerras possibilitou a expansão da psicologia organizacional, conforme destaca Muchinsky (2004) que neste momento começou-se a perceber que a psicologia industrial poderia ser empregada nos problemas práticos.

Já durante a Segunda Guerra mundial os psicólogos estavam mais preparados, ao passo que já possuíam maior conhecimento prático a respeito do processo de seleção de indivíduos, e pode assim aplicar de melhor forma na seleção dos soldados e pilotos para aviões de guerra. A atuação durante esta fase também se direcionou para o desenvolvimento de testes que fossem capazes de mensurar o estresse. Mas, as atividades não se centraram somente em questões relacionadas a

guerra, pois os processos de recrutamento e seleção estavam ocorrendo de forma significativa nas indústrias (MUCHINSKY, 2004, p. 13-14).

No que diz respeito às últimas décadas, pode-se perceber uma mudança no que se refere à base teórica da psicologia organizacional.

Durante muitos anos, a psicologia havia sido dominada pelo behaviorismo, em que os psicólogos se preocupavam com fatores sociais e ambientais que moldavam o comportamento. Na década de 1980, os psicólogos, inclusive os psicólogos I/O, passaram seu foco para os fatores cognitivos que ocasionam o comportamento. Essa orientação teórica estimula o interesse sobre como os indivíduos recebem a informação do seu ambiente processam essa informação e, por sua vez, como manifestam o comportamento. (MUCHINSKY, 2004, p. 17).

Mas, em uma visão geral, pode-se dizer que a psicologia organizacional atua de forma multidisciplinar em termos de conteúdos e métodos. No que se refere às mudanças que a sociedade presenciou ao longo dos últimos anos estas vieram para possibilitar que a psicologia organizacional pudesse expandir sua visão e fronteiras, se permitindo conhecer novas culturas.

## **2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Quando se propõe a avaliar o desempenho de algo está se dispendo a verificar se determinados objetivos, metas, atividades, etc., estão sendo desenvolvidos da forma que se espera. Na realidade atual muito se cobra o desempenho com excelência, e tudo o que fica fora disso necessita de uma análise e possivelmente mudanças.

No ambiente organizacional a avaliação de desempenho é um instrumento muito utilizado para verificar a qualidade no trabalho. Segundo Chiavenato (2010, p. 120) esse processo é “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro”, ou seja, a avaliação não se fixa apenas no presente, mas permite vislumbrar de certa forma possibilidades de crescimento futuro do profissional.

Chiavenato (2014, p. 210-211) apresenta alguns conceitos expostos por outros autores que permitem compreender o que de fato é o processo de avaliação do desempenho:

1. Avaliação do desempenho: processo que busca medir o desempenho e configurar o grau que o funcionário alcança os requisitos do trabalho; (MILKOVICH, BOUDREAU, 1994, *apud*, CHIAVENATO, 2014, p. 210).
2. Avaliação do desempenho: processo onde se realiza uma revisão da atividade produtiva com objetivo de avaliar a contribuição dos funcionários para o alcance dos objetivos; (CERTO, 1994, *apud*, CHIAVENATO, 2014)
3. Avaliação do desempenho: trata-se da identificação (análise dos cargos e das áreas que se deve examinar), mensuração (determinar como o desempenho pode ser comparado) e a administração do desempenho humano; (GÓMEZ-MEJÍA, BALKIN, CARDY, 1995, *apud*, CHIAVENATO, 2014).
4. Avaliação do desempenho: avaliação realizada por fornecedores e clientes internos acerca das competências de um indivíduo. (MILKOVICH, BOUDREAU, 1994, *apud*, CHIAVENATO, 2014, p. 210).

O desempenho de cada funcionário varia e depende em diversos casos de quais fatores de estímulo estão sendo empregados; para Muchinsky (2004, p. 207), “as avaliações de desempenho podem afetar as opiniões que os funcionários têm da organização e seu vínculo com ela”.

O processo possui apoiadores e também críticos, no entanto, se mostra um instrumento importante e que não se restringe apenas ao julgamento de um superior acerca do desempenho dos funcionários. Os resultados das avaliações podem ser utilizados para o desenvolvimento de programas de treinamento de pessoal, colocação, promoções, administração de salários, demissões pesquisa de funcionários (MUCHINSKY, 2004).

Chiavenato (2014) acredita que se faz necessário a avaliação do desempenho, pois a mesma serve como base para que funcionários sejam recompensados (aumentos de salários, promoções, transferências, etc.), para que se conheça as atitudes e competências, para desenvolvimento (todos os funcionários passam a conhecer seus pontos fortes e aqueles que ainda lhe são frágeis), relacionamento, percepção (permite conhecer aquilo que os demais colegas pensam a seu respeito), potencial de desenvolvimento (para definir programas de

treinamento e desenvolvimento, sucessão, carreiras, etc.) e aconselhamento (e orientações que devem ser feitas em cada caso).

A avaliação pode ser realizada por agentes variados, podendo ser através da autoavaliação de desempenho, na qual o funcionário, com base em alguns critérios, avalia o seu próprio desempenho; da avaliação de gerentes ou líder; avaliação interativa, onde funcionário e gerente se envolvem na avaliação através de contato direto e cotidiano; da equipe de trabalho como um todo e de cada membro; avaliação 360°, que ocorre de modo circular envolvendo todos os elementos que mantem contato com o funcionário avaliado; avaliação para cima, onde a equipe avalia o desempenho de seu superior; comissão de avaliação, trata-se de uma avaliação coletiva realizada por um grupo de pessoas; e por fim o órgão de gestão de pessoas, onde a avaliação do desempenho é realizada totalmente pelo departamento de RH (instrumento mais utilizado por instituições mais conservadoras, mas que vem sendo abandonado nos últimos tempos). (CHIAVENATO, 2014).

Cabe destacar que todo esse processo está sujeito às leis trabalhistas, que buscam acima de tudo evitar que o mesmo seja utilizado como forma discriminatória, sendo que os critérios de avaliação segundo, Malos (1998, *apud*, MUCHINSKY, 2004), devem ser:

1. Objetivos e não subjetivos;
2. Relacionados ao cargo ou com base na análise do mesmo;
3. Baseados em comportamentos, nunca em características;
4. Estar dentro do controle do avaliado;
5. Relacionados a funções específicas e não globais.

Para se realizar uma avaliação do desempenho de forma adequada e que contemple todas as competências que se pretende avaliar é necessário que o processo seja construído de uma forma que respeite algumas etapas conforme destaca Chiavenato (2010), que dividiu esse processo em oito partes importantes e que permitem compreender como funciona a avaliação de desempenho.

**1) Análise e diagnóstico:** análise da estrutura organizacional da empresa, cultura corporativa, estilo de gestão e nível de complexidade dos cargos a serem avaliados. **2) Definição dos critérios de avaliação:** identificação das competências e habilidades a serem avaliadas e como deverão ser aferidas. **3) Criação dos instrumentos de avaliação:** definição dos meios através dos quais as competências e habilidades deverão ser avaliadas. **4) Treinamento dos avaliadores:** preparação dos líderes e gerentes para uso dos instrumentos de avaliação e atitudes e técnicas de entrevista de avaliação e de *feedback* (retroação) aos avaliados. **5) Sensibilização dos funcionários:** preparação psicológica dos funcionários que deverão ser avaliados e atitude em relação à entrevista de avaliação. **6) Tabulação e diagnóstico:** coleta de informações sobre os resultados das avaliações e elaboração da curva de desempenho de cada área ou departamento e atitude dos avaliadores. **7) Divulgação e resultados:** realização de reuniões com gestores para divulgação e análise dos resultados. **8) Plano de ação:** identificação de ações a serem implementadas pelas áreas ou departamentos para sanar as dificuldades apontadas nas avaliações (CHIAVENATO, 2010, p. 138-139).

No que se refere aos métodos utilizados para a avaliação do desempenho, pode-se afirmar que existem vários e cada organização optará por aquele ou aqueles que melhor se adequem a ela; Chiavenato (2010; 2014) apresenta alguns que considera como os mais tradicionais:

1. Método das escalas gráficas
2. Método da escolha forçada
3. Método da pesquisa de campo
4. Métodos dos incidentes críticos
5. Método de comparação aos pares
6. Método de frases descritivas

O método das escalas gráficas caracteriza-se como método utilizado na maioria das avaliações por ser relativamente simples e busca avaliar o desempenho dos indivíduos através de fatores previamente definidos e graduados. Sua estrutura consiste em um formulário de dupla entrada, sendo que as linhas horizontais indicam fatores de avaliação de desempenho e as colunas verticais são para indicar graus de variação desses fatores (pré-selecionados). O preenchimento do formulário é realizado pelo gerente ou encarregado de setor, ao final ele identifica no mesmo que foi quem o preencheu e o encaminha ao setor responsável, podendo informar aquilo que acredita ser necessário para cada funcionário em termos de ações. (CHIAVENATO, 2014).

### Quadro 1 - Avaliação do desempenho pelo sistema de escalas gráficas

Avaliação do desempenho pelo sistema de escalas gráficas					
Fatores de avaliação do desempenho	Fraco	Sufrível	Regular	Bom	Ótimo
Quantidade de trabalho	Pouca ( )	Alguma ( )	Média ( )	Grande ( )	Enorme ( )
Qualidade do trabalho	Péssima ( )	Sufrível ( )	Regular ( )	Boa ( )	Excelente ( )
Conhecimento do trabalho	Pouco ( )	Algum ( )	Médio ( )	Grande ( )	Profundo ( )
Pontualidade	Nenhuma ( )	Pouca ( )	Regular ( )	Bastante ( )	Extrema ( )
Assiduidade	Nenhuma ( )	Pouca ( )	Regular ( )	Bastante ( )	Extrema ( )

Fonte: Adaptado Chiavenato, I., 2010.

O método se mostra viável por sua facilidade de elaboração, no entanto, se mostra frágil quando se considera a superficialidade e subjetividade no momento em que se vai avaliar o desempenho de um funcionário.

O método da escolha forçada visa “eliminar a superficialidade, a generalização e a subjetividade” (CHIAVENATO, 2014, p. 218), ao passo que é composto por blocos de frases descritivas estruturadas para esboçar comportamentos específicos.

### Quadro 2 - Avaliação por escolha forçada

Avaliação de desempenho							
Nome: _____ Cargo _____ Departamento: _____							
Abaixo você encontrará blocos de frases. Marcar com um “X” na coluna ao lado: o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e o sinal “-” para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixar nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Apresenta produção elevada				Dificuldade em lidar com pessoas			
Comportamento dinâmico				Tem bastante iniciativa			
Tem dificuldade com números				Gosta de reclamar			
É muito sociável				Tem medo de pedir ajuda			
Tem espírito de equipe				Tem potencial de desenvolvimento			
Gosta de ordem				Toma decisões com critério			
Não suporta pressão				É lento e demorado			
Aceita críticas construtivas				Conhece o trabalho			

Tem boa aparência pessoal				Nunca se mostra desagradável			
Comete muitos erros				Produção razoável			
Oferece boas sugestões				Tem boa memória			
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade			

Fonte: Chiavenato, I., 2014.

O método da pesquisa de campo é amplo e consiste em uma entrevista do responsável por realizar a avaliação de desempenho com o superior, com objetivo de levantar causas, origens e motivos do desempenho com base na análise de fatos e situações. (CHIAVENATO, 2009, *apud*, CHIAVENATO, 2010).

O método dos incidentes críticos, volta sua atenção apenas para os desempenhos que se configuram como excepcionais, sejam eles positivos ou negativos, é fácil de ser montado e também de ser utilizado.

### Quadro 3 - Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos

Avaliação de desempenho	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe lidar com as pessoas	Apresenta muitos erros
Tem facilidade para trabalhar em equipe	Tem falta de visão ampla do assunto
Apresenta ideias inovadoras	Demora a tomar decisões
Tem características de liderança	Tem espírito conservador e bitolado
Tem facilidade de argumentação	Tem dificuldade para lidar com números
Tem espírito altamente empreendedor	Tem comunicação deficiente

Fonte: Chiavenato, I., 2014.

O método o de comparação aos pares como o nome já sugere, busca através da comparação entre dois funcionários de cada vez, podendo cada folha do formulário se destinar a avaliação de um fator de desempenho. (MUCHINSKY, 2004; CHIAVENATO, 2010)

O sexto método apresentado por Chiavenato (2010) é o de frases descritivas. Nesse método é necessário que o avaliador escolha e assinale as frases que correspondem ao desempenho do funcionário e aqueles que demonstram o oposto do desempenho do mesmo.

**Quadro 4 - Método de frases descritivas**

<b>Métodos de frases descritivas</b>			
<b>Nº</b>	<b>Fatores de avaliação do desempenho</b>	<b>Sim (+)</b>	<b>Não (-)</b>
1	Possui experiência suficiente para o desempenho do cargo?		
2	Costuma estar alegre e sorridente?		
3	Possui escolaridade suficiente para o serviço que está executando?		
4	Resiste a mudanças e não interessa por novas ideias?		
5	Sabe de informações confidenciais que devem ser resguardadas?		
6	Executa trabalho e obedece às instruções recebidas?		
7	Demonstra atração por novidades?		
8	Tem interesse em aprender coisas novas?		
9	Seu trabalho carece de mais escolaridade?		
10	Pode planejar, executar e controlar sozinho as tarefas?		

Fonte: Chiavenato, I., 2010

A finalização da avaliação do desempenho é marcada pela comunicação ao avaliado (funcionário) do resultado obtido, dessa forma é possível que haja uma compreensão por parte do mesmo. O diálogo é conduzido de maneira respeitosa, ainda que informações negativas tenham que ser dadas, é possível que tal experiência sirva de motivação para que o profissional fortaleça os elementos positivos identificados e busque formas para intervir naqueles apontados como negativos e que podem estar prejudicando seu desempenho. (CHIAVENATO, 2014).

É importante ressaltar mais uma vez que a avaliação de desempenho possibilita uma mensuração de informações, no entanto, não deve ser utilizada de maneira que possa prejudicar os funcionários ou provocar qualquer tipo de constrangimento.

### **2.3 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**

As novas tecnologias, as novas formas de comunicação, a agilidade com que as informações são transmitidas são indícios claros de que se está vivenciando momentos importantes na história das organizações, conforme destaca Alves e Vieira (1995, p. 3) “tendência mundial aponta para um fenômeno irreversível e com intensidade crescente: a globalização dos mercados decorrente da internacionalização da economia”.

Ao mesmo tempo em que a modernidade possibilitou alternativas e instrumentos impensados há algumas décadas, também tornou o mundo dos negócios mais competitivo e exigente. Não basta apenas possuir o produto ou o serviço é necessária que se alie a isso a qualidade, a exclusividade o “algo a mais”.

Para conseguir atingir esses objetivos, as organizações estão cada vez mais buscando profissionais capacitados para desenvolverem determinadas funções. Atualmente, não basta apenas saber realizar uma tarefa específica, faz-se necessário possuir conhecimento a mais a respeito daquilo que se faz. É preciso ainda ser flexível com relação a disponibilidade para aprender ou desenvolver novas funções e por último, mas de forma alguma menos importante, está a capacidade de apresentar a atitude/comportamento certo no momento certo. Para tanto, o mercado de trabalho exige cada vez mais que os profissionais que dele fazem parte estejam constantemente se atualizando e qualificando.

Exige-se que o profissional possua mais capacidade de autoaprendizagem, compreensão dos processos existentes em determina tarefa, capacidade de observar, interpretar, tomar decisões e avaliar resultados, bem como capacidade de se comunicar, domínio de uma linguagem técnica, habilidades para trabalhar em equipe. (ALVES e VIEIRA, 1995, p. 7). Sendo que “não basta mais que o trabalhador saiba ‘fazer’; é preciso também ‘conhecer’ e, acima de tudo, ‘saber aprender’”, conforme destaca Leite (1997, p. 162-163, *apud*, VALLE, 2004, p. 6).

Lima (1991, *apud*, VALLE, 2004, p. 4), “considera que o conhecimento do produto e das diversas fases da produção, a exigência de conhecimentos gerais e a disposição para o trabalho em grupo ganham cada vez maior relevância nos vários setores industriais.”, o que reforça o que foi dito com relação à relevância de determinadas capacidades dos profissionais para o mercado de trabalho atual.

As qualificações podem ser desde cursos básicos de informática até doutorados, MBA's; o fato é que existe hoje uma facilidade maior para o acesso a educação e conseqüentemente a qualificação. Vive-se um período em que somente um diploma de graduação não assegura uma vaga no mercado de trabalho, dessa forma a capacitação profissional se revela como uma forma necessária para manter-se no mesmo.

É possível perceber, portanto, que as exigências estão aumentando no que se refere à inserção e manutenção do lugar no mercado de trabalho, ao passo que os benefícios decorrentes de uma preparação também se revelam mais atraentes, como destacam Souza e Figueiredo (2014, p. 8) “os profissionais com maior qualificação acabam ocupando um lugar diferenciado nas relações de trabalho”.

O resultado da dedicação no que se refere à qualificação profissional já pode ser percebido no momento do processo de seleção das empresas, onde esses currículos mostram-se mais atraentes, visto que é possível perceber nesse indivíduo conhecimentos específicos que lhe darão suporte para agir diante de determinadas situações.

O primeiro passo para alcançar a qualificação profissional exigida é elaborar o plano de carreira, que deve tomar como base no conhecimento que o indivíduo possui de si mesmo, considerando aquelas atividades que mais se identifica; posteriormente deve-se analisar a dinâmica existente no mercado, buscando para tanto se adequar as mesmas, traçando os objetivos e metas para se chegar aos mesmos. E para finalizar, deve-se colocar em prática tudo o que se objetivou no plano de carreira.

## **2.4 TREINAMENTO COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

A busca por profissionais capacitados para desempenhar determinada tarefa (ou tarefas) em um cargo é um dos elementos principais que norteiam o processo de recrutamento e seleção de pessoas. No entanto, nem sempre essa procura é uma tarefa fácil e em muitos casos algumas empresas acabam investindo em treinamento, permitindo assim que o funcionário tenha oportunidade de aprender e crescer nesse ambiente. (MUCHINSKY, 2004)

Muchinsky (2004, p. 173) acredita que a possibilidade de se realizar um treinamento adequado colabora para a contratação de funcionários com pouca ou nenhuma experiência e afirma que a “principal qualificação é sua capacidade prevista de aprender a se desempenhar no cargo”.

Mas antes de seguir adiante se faz necessário compreender o que é treinamento, e para tanto serão apresentados alguns conceitos que serão úteis.

Primeiramente definição trazida por Goldstein e Ford (2002, p. 1, *apud*, Muchinsky, 2004, p. 173) que entende o treinamento como “a aquisição sistemática de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultam no desempenho melhorado em outro ambiente”.

Chiavenato (2014, p. 310) permite fazer uma retrospectiva e entender como o processo era definido no passado, sendo que era considerado por alguns especialistas em RH “como um meio para adequar a pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir de simples preenchimento de cargos”, dessa forma a adequação partia unicamente do funcionário, não havendo intenção de motivar, mas somente preparar para o cargo.

Mas como toda evolução traz consigo mudanças, o treinamento também passou a ser visto de forma diferente e “o conceito foi ampliado para considerar o treinamento como um meio para melhorar o desempenho no cargo” (Chiavenato, 2014, p. 310) e pôde romper com o objetivo único de apenas “adequar” uma pessoa a um cargo, mas começou a ser visto “[...] como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar”, podendo dessa forma orientar e motivar o indivíduo à atingir o seu melhor em termos de desempenho.

Considerando que o capital humano das organizações figura como elemento fundamental para que o sucesso seja alcançado, o conceito de treinamento e o processo em si atualmente vão além do que foi acima citado e é “considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas” (CHIAVENATO, 2014, p. 310).

Fica claro, então, que o funcionário é essencial para que objetivos sejam atingidos dentro da organização e que também se mostra como elemento para que a mesma seja capaz de competir com as demais, tendo como instrumento para a capacitação o treinamento.

As organizações não treinam e desenvolvem seus funcionários apenas por treinar. Na verdade, elas o fazem porque os funcionários representam uma vantagem competitiva que, quando gerida sabiamente, aumenta o desempenho organizacional. A estratégia competitiva que uma organização usa é o meio pelo qual ela compete por negócios no mercado. Existe um elo

entre o tipo de estratégia competitiva que uma organização usa e suas práticas de treinamento e desenvolvimento. (JACKSON e SCHULER, 1990, *apud*, MUCHINSKY, 2004, p. 177).

Ao relacionar o treinamento e o desenvolvimento de pessoas se refere a dois instrumentos similares, com métodos semelhantes, mas que se diferenciam quanto ao tempo, isso porque, segundo Chiavenato (2014, p. 311) o primeiro “é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo”, já o segundo se concentra em objetivos futuros focalizando “os cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências que serão requeridas”. (BARTZ, SCHWANDT, HILLMAN, 1989, *apud*, CHIAVENATO, 2014, p. 311).

O foco do treinamento que antes se voltava apenas para a preparação para uma referida vaga vem dando lugar para um processo mais voltado às competências, sendo que este “se baseia em um prévio mapeamento das competências essenciais necessárias ao sucesso organizacional” (CHIAVENATO, 2014, p. 312).

Feito o mapeamento é necessário que essas competências sejam desdobradas de três formas: áreas da organização (competências funcionais) em gestores de pessoas (competências gerenciais ou de liderança) e em competências individuais. Dessa forma é possível que se consiga desenvolver individualmente competências, movendo assim a empresa para que se possa atingir o sucesso, com colaboradores competentes e visível retorno no investimento realizado em treinamento. (CHIAVENATO, 2014)

Mas antes que se estabeleça o treinamento é viável que se avalie a necessidade do mesmo, para isso Muchinsky (2004) propõe que sejam realizadas três etapas:

1. análise organizacional: esta etapa de pré-treinamento tem como objetivo determinar se o mesmo é viável e capaz de solucionar os problemas organizacionais existentes, considerando fatores que podem ou não colaborar para a transferência de aptidões, e caso seja, identificar a quem o processo deve ser voltado;

2. análise da tarefa: o objetivo desta etapa é identificar quais tarefas necessitam ser desenvolvidas para determinado cargo. Esta etapa subdivide-se em quatro passos, conforme FIG-1.

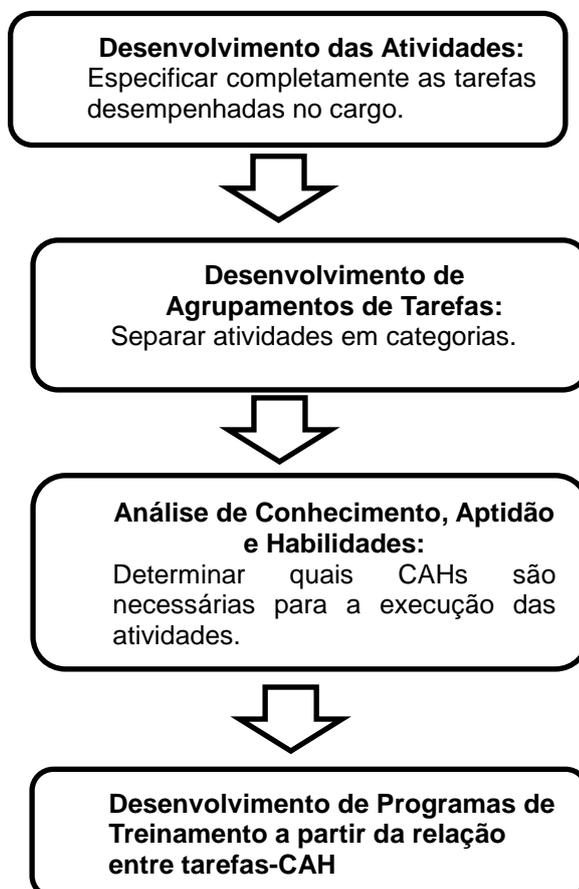


Figura 1 - Quatro passos da Análise de Tarefas  
Fonte: Adaptado de Muchinsky, 2004, *apud*, Goldstein, 1991

3. análise individual: a última etapa do pré-treinamento destina-se a identificar os indivíduos que devem receber o treinamento, sendo que uma das ferramentas para essa identificação é o sistema de avaliação de desempenho.

Chiavenato (2014), no entanto, considera que o diagnóstico das necessidades de treinamento já configura uma etapa do próprio treinamento, sendo que essa necessidade refere-se aquilo que o profissional possui de carência e necessita aprender para desenvolver da melhor forma possível suas atividades. As etapas que compõem o processo de treinamento segundo Chiavenato (2010) são quatro e ocorrem de forma sequencial:

1. levantamento das necessidades de treinamento: este é o primeiro passo para se iniciar um processo de treinamento e consiste na identificação de carências e deficiência no desempenho do cargo ou mesmo a ausência de competências necessárias para o mesmo. Podendo ser identificadas através dos seguintes fatores: baixa produtividade, baixa qualidade no trabalho, comunicação deficiente, excesso de erros, desperdício de tempo e material, mau atendimento, entre outro;
2. programação do treinamento: aqui todos os detalhes acerca de como será o treinamento são planejados, definindo conteúdo, técnicas, períodos, local, quem será treinado e quem realizará o treinamento;
3. execução do treinamento: trata-se de fazer com que a programação definida na etapa acima seja cumprida, podendo ocorrer de três maneiras: no próprio local de trabalho, fora do local de trabalho, porém ainda na empresa e fora da empresa;
4. avaliação dos resultados do treinamento: verificação acerca da eficiência daquilo que foi programado e executado na eliminação dos problemas diagnosticados no início do processo de treinamento.

Para Muchinsky (2004) o treinamento pode acontecer através de métodos *On-Site*, ou seja, no próprio local de trabalho, e *Off-Site*, fora do local de trabalho. O primeiro pode ser desenvolvido conforme demonstrado no Quadro 5.

**Quadro 5 - Métodos de Treinamento *On-Site***

Métodos de Treinamento <i>On-Site</i>	
Treinamento <i>On-the-Job</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geralmente não é necessário equipamento ou espaço específico;</li> <li>• Instrutores: funcionários mais antigos;</li> <li>• Observação e Imitação;</li> <li>• Transferência de treinamento.</li> </ul>
Rodízio de Cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transitam em vários cargos;</li> <li>• Familiaridade com diversos cargos;</li> <li>• Possibilidade de aprender diferentes funções fazendo;</li> <li>• Flexibilidade;</li> <li>• Variedade de desafios e experiências.</li> </ul>
Treinamento de Aprendiz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutoria de profissional por longo tempo;</li> <li>• Aprendiz atua como assistente;</li> <li>• Aprende trabalhando;</li> <li>• Contato com profissional qualificado (Oficial);</li> <li>• Promoção ao final do programa de aprendizado.</li> </ul>

Fonte: MUCHINSKY, Paul M. 2004.

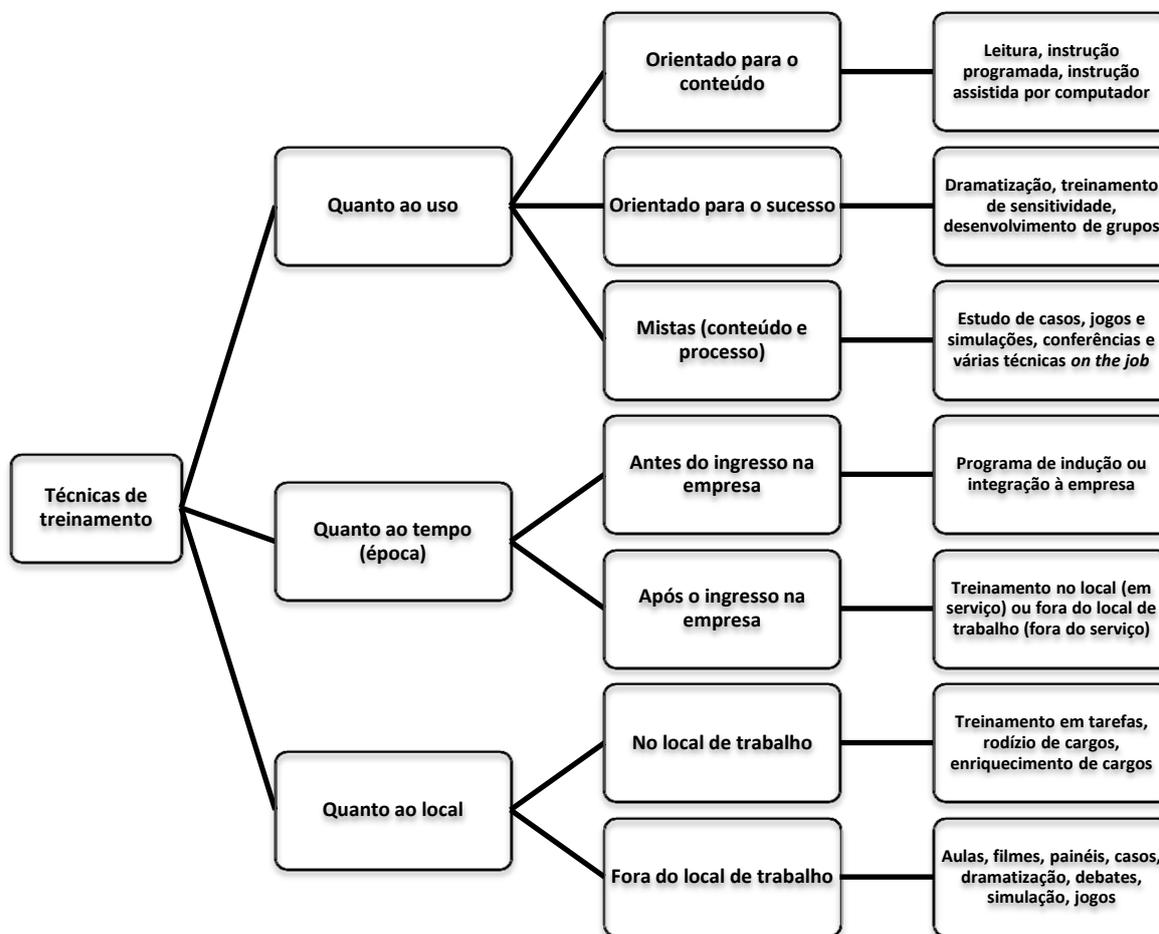
Quanto aos métodos de treinamento descritos como *Off-Site* serão evidenciados apenas dois deles, apesar de haver uma maior variedade dos mesmo.

**Quadro 6 - Métodos de Treinamento *Off-Site***

Métodos de Treinamento <i>Off-Site</i>	
Palestras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizada a grandes quantidades de pessoas;</li> <li>• Boa relação custo-benefício;</li> <li>• Público diversificado pode significar conteúdo generalizado.</li> </ul>
Material Audiovisual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrangente em termos de técnicas: filmes, <i>slides</i>, videoteipes;</li> <li>• Capta o interesse do participante;</li> <li>• Custo mínimo;</li> <li>• Material útil para treinamento em sequência;</li> <li>• Melhor acompanhamento por parte dos participantes.</li> </ul>

Fonte: MUCHINSKY, Paul M., 2004.

O autor ainda cita outros métodos de treinamento, como o informatizado, a simulação e a dramatização. Chiavenato (2014) por sua vez propõe o organograma abaixo que considera as técnicas de treinamento com base no uso, tempo e local:



**Figura 2 - Técnicas de Treinamento**  
 Fonte: Chiavenato, I. 2014, p. 324

Cabe ressaltar que o treinamento não é um processo estático, que ocorre somente quando se verifica a necessidade de treinamento, mas deve acontecer de forma contínua.

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma melhoria das suas habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada. A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalizador dessa mudança. (Chiavenato, 2014, p. 317)

Avaliada a aplicabilidade e os resultados decorrentes da realização do programa de treinamento, esse processo deve ser considerado por organizações que almejam alcançar o sucesso e condições para competir no mercado.

## **2.5 GESTÃO DE PESSOAS**

Há algum tempo que as organizações, vêm rompendo barreiras e cada vez mais investindo em qualidade, que vai bem além de apenas um produto final bom, mas, também diz respeito a todo o processo que acontece até se chegar ao mesmo. A concorrência, que em outros tempos era menor, hoje se dá de forma mais acirrada e também se manifesta em detalhes que outrora não se mostravam tão relevantes para o sucesso de alguns negócios.

O fato é que mais do que nunca o capital humano existente nas organizações vem sendo reconhecido, e novas e eficientes maneiras de gerir, treinar, desenvolver, motivar e trazer a tona habilidades e competências são pensadas, isso porque todos querem agregar valor ao seu negócio e fornecer o melhor através dos melhores funcionários. Como já foram citadas algumas outras vezes ao longo do texto, o funcionário também é um fator competitivo de uma empresa.

Diante de inúmeras mudanças, sendo uma delas o reconhecimento do colaborador, tem-se feito muitos investimentos em pessoas capazes de criar, desenvolver, produzir e melhorar produtos, além de possuírem a capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes direta ou indiretamente (atendimento ao público e criação ou produção de algum produto, por exemplo). A Gestão de Pessoas de qualidade passou a figurar entre os elementos essenciais de organizações bem sucedidas, e está se desenvolvendo a partir da relação entre pessoas e organizações. (CHIAVENATO, 2015, p. 6)

### **2.5.1 CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS**

Chiavenato (2014) entende que nos tempos atuais as dinâmicas organizacionais se dão de forma conjunta, de forma que todos os envolvidos contribuem para que as etapas sejam realizadas, desde os fornecedores até os

clientes, sendo necessário que exista algo capaz de intermediar para gerir essas relações.

Ao realizar uma retrospectiva histórica encontramos a seguinte definição acerca da área de gestão de pessoas:

Conjunto de mecanismos – estratégias, políticas, instrumentos de gestão, processos e procedimentos – articulados de forma sistêmica, como um conjunto de partes interagentes e interdependentes, a fim de atrair, captar, reter, compensar, desenvolver e avaliar pessoas que possuam competências para atuarem com tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. (ALBUQUERQUE, 1992, *apud*, TREFF, 2010, p. 23).

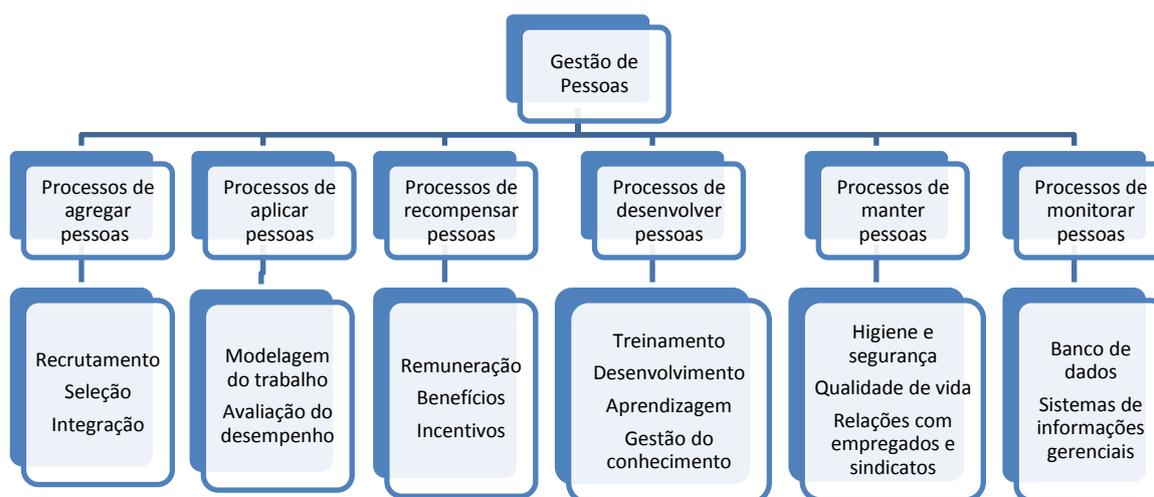
Tal afirmação volta a atenção mais uma vez para a importância que se tem atribuído ao patrimônio humano das organizações e os benefícios de se promover o desenvolvimento ou promoção de competências dos mesmos. Chiavenato (2014) por sua vez, propõe uma diferenciação entre os conceitos de Administração de Recursos Humanos (ARH) e Gestão de Pessoas. A primeira relaciona-se à condução de aspectos voltados para processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, desenvolvimento de pessoas, motivação e manutenção dos funcionários. Já a segunda refere-se ao “conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização” (Chiavenato, 2014, p. 10).

Outra definição apresentada pelo autor permite vislumbrar a gestão de pessoas como uma área que possibilita a construção de talentos e o cuidado com as pessoas que compõe o patrimônio das organizações. Para tanto, são levadas em conta questões particulares de cada indivíduo, como personalidade, história pessoal, conhecimentos, habilidades e sua possibilidade de agregar valor à organização. (CHIAVENATO, 2014).

Dentre os objetivos da gestão de pessoas pode-se destacar que a mesma almeja ajudar a criar um ambiente de trabalho mais saudável, intermediando a relação funcionário-organização para que os objetivos da última sejam alcançados, tornando-a mais competitiva, com profissionais capacitados e satisfeitos com o seu

trabalho. Trata-se de um trabalho constante e indispensável para que ambiente organizacional se torne cada vez mais humano.

Por se tratar de uma área que lida diretamente com as pessoas, existem algumas políticas e práticas que se fazem necessárias na gestão de pessoas e podem ser resumidas em seis processos (CHIAVENATO, 2014, p. 14). A Fig. 3 traz a descrição desses processos.



**Figura 3 - Processos básicos de gestão de pessoas**  
 Fonte: Chiavenato, I., 2014

Cada processo apresentado na Fig. 3 relaciona com os demais e não há como afirmar qual deles é o mais importante, pois em cada momento e de acordo com os interesses da organização um processo ganha destaque, mas deve-se deixar claro que por serem intimamente relacionados, o sucesso de um influencia o outro, assim como a falha em um pode prejudicar os demais. É através dessa reflexão que pode constatar a importância que a Gestão de pessoas passou a representar no mundo organizacional.

## 2.5.2 GESTÃO DE PESSOAS E SUBJETIVIDADE

A partir do momento em que se reconhece que as pessoas compõem o capital da organização deve-se considerar que esse possui particularidades que os demais não possuem, isto porque está se referindo a toda gama de informações e

características que tornam cada ser único (personalidade, experiências, habilidades, etc.).

Para a psicologia existe um elemento que diferencia o ser humano dos demais seres e o torna aquilo que ele é, trata-se de um conceito muito discutido e amplamente difundido, a subjetividade. Entendida no pensamento filosófico grego como “aquilo que é fundamental ao ser humano e que permanece subjacente” (DAVEL e VERGARA, 2014, p. 14).

Este elemento refere-se a “interioridade da pessoa, a singularidade e a espontaneidade do eu, enfim, ela é tudo aquilo que constitui a individualidade humana e que sedimenta todo e qualquer conhecimento possível” (FAYE, 1991, *apud*, DAVEL e VERGARA, 2014, p. 14).

É a síntese singular e individual que cada um de nós vai constituindo conforme vamos nos desenvolvendo e vivenciando as experiências da vida social e cultural; é uma síntese que nos identifica, de um lado, por ser única, e nos iguala, de outro lado, na medida em que os elementos que a constituem são experienciados no campo comum da objetividade social. Esta síntese — a subjetividade — é o mundo de ideias, significados e emoções construído internamente pelo sujeito a partir de suas relações sociais, de suas vivências e de sua constituição biológica; é, também, fonte de suas manifestações afetivas e comportamentais. (BOCK, FURTADO e TEIXEIRA, 2001, p. 22).

Existe uma variedade de entendimentos acerca do que é de fato a subjetividade, e assim como alguns outros objetos da psicologia que não podem ser mensurados, esta sujeita a inúmeras interpretações, mas atualmente ela também é conceituada a partir da consideração da influência de experiências sociais, e se constitui através das relações e trocas que ocorrem entre as pessoas, e o mais importante: é única, não haverá mais de um indivíduo com a mesma subjetividade, mesmo que tenham vivenciado situações semelhantes, a forma como cada um interpreta e lida com elas resultará em distinções em sua construção da subjetividade.

O mundo social e cultural, conforme vai sendo experienciado por nós, possibilita-nos a construção de um mundo interior. São diversos fatores que se combinam e nos levam a uma vivência muito particular. Nós atribuímos sentido a essas experiências e vamos nos constituindo a cada dia. A subjetividade é a maneira de sentir, pensar, fantasiar, sonhar, amar e fazer de cada um. (BOCK, FURTADO E TEIXEIRA, 2001, p. 22)

Davel e Vergara (2014, p. 15), afirmam que a subjetividade é expressa “em pensamentos, condutas, emoções e ações”, e é, portanto, fundamental que seja considerada quando se refere à gestão de pessoas, que para os autores é uma construção social que varia de acordo com o tempo e espaço. (PIGANIOL-JACQUET, 1994, *apud*, DAVEL E VERGARA, 2014, p. 18).

Ao se pensar uma gestão de pessoas que se volta para a subjetividade admite-se que o ser humano não é um ser estático, que se mantém imutável diante da dinâmica, relações e vivências no ambiente organizacional.

Se a gestão de pessoas é um poderoso elemento na emergência do processo de organização de atividades e situações, a consideração da subjetividade permite tomar distância de uma visão da pessoa como estável, fixa e unificada, para agregar outra que considera as forças temporais e contextuais que impregnam e definem os julgamentos das pessoas no decorrer do tempo. (DAVEL E VERGARA, 2014, p. 21)

Ainda são poucas as produções teóricas que dão destaque e apresentam uma visão voltada para a subjetividade, mas pode-se destacar três abordagens que permitem compreender, ainda que sejam um pouco distintas uma da outra, a gestão de pessoas e subjetividades (DAVEL E VERGARA, 2014):

1. Análise foucaultiana: destaca a relação entre conhecimento e poder, e busca realizar um exame sobre práticas organizacionais e como as mesmas podem influenciar nas relações sociais, ao passo que elas influenciam na construção das pessoas e a forma como elas atuarão em suas funções e com os demais;
2. Construtivismo: consideram a gestão de pessoa através de influências sociais, que depende do contexto histórico em que foi criada;
3. Teoria da estruturação: Busca contextualizar comportamento sem para tanto negligenciar as motivações que levam aos mesmos, considerando as dimensões sociais e temporais.

As teorias propostas revelam a relevância que a relação social exerce sobre os comportamentos das pessoas, e leva a refletir como os mesmos podem influenciar no desempenho organizacional destas. Tendo em vista tal fato, a gestão de pessoas necessita cada vez mais voltar sua atuação também para os fatores

subjetivos e desenvolver processos que sejam capazes de contemplar o indivíduo como um todo e não apenas aquela competência ou característica que a organização necessita.

### 2.5.3 COMPETÊNCIAS

Muito tem se falado no meio organizacional acerca da promoção das competências, ou ainda em um processo de recrutamento e seleção que privilegie as competências, e mesmo em um programa de treinamento que contemple as competências ao invés de simples adequação do funcionário a uma função, mas surge um questionamento: o que são competências?

Um conceito apresentado por Scott B. Parry que define competências como

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (LEME, 2012, p. 20).

O autor ainda divide as competências em dois grupos, sendo o primeiro o das competências técnicas que se referem a tudo que o profissional necessita ter para o bom desempenho da função; e competências comportamentais, que trata-se do diferencial que cada profissional possui e lhe permite ser competitivo (LEME, 2012).

A definição que é apresentada por Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 36) compreende competência como sendo a “capacidade de realizar algo conforme um padrão” e para tanto acreditam que as mesmas são influenciadas por fatores externos. Os autores, no entanto, procuram tornar claras outros conceitos existentes, dando destaque a definição de competência como “aspectos verdadeiros ligados à natureza humana” e a proposta amplamente difundida como CHA que a compreende como “um conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades”. (DUTRA, 2004, *apud*, CARVALHO, PASSOS E SARAIVA, 2008, p. 36).

Dutra (2004, *apud*, LEME, 2012, p.22), no entanto, em sua obra afirma que “o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não é a garantia de que elas irão agregar valor à organização”.

Chiavenato (2014) apresenta uma lista com algumas categorias de competências e quais são elas que auxiliam quando a organização pretende construir um processo de treinamento que se baseie ou objetive estimular a construção de talentos:

### Quadro 7 - Diversidades de competências

Competências Gerenciais e/ou Fundamentais		
Competências interacionais	Competências de solução de problemas	Competências de capacitação
Trabalho produtivo com outros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento</li> <li>• Liderança</li> </ul>	Identificação, definição e aplicação de soluções: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção</li> <li>• Julgamento</li> <li>• Decisão</li> <li>• Planejamento de organização</li> </ul>	Reconhecimento da necessidade de mudança e como empreendê-la: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade de ação</li> <li>• Adaptabilidade e flexibilidade</li> </ul>
Competências de Apoio		
Competências de comunicação		
Condução das pessoas de maneira eficiente e eficaz: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade de comunicação</li> <li>• Habilidade de empatia</li> <li>• Habilidade de motivação</li> <li>• Habilidade de negociação</li> <li>• Habilidade de gestão de conflitos</li> </ul>		

Fonte: Adaptado Chiavenato, I., 2014

Chiavenato (2010, p. 13), apresenta um desdobramento das competências necessárias no ambiente organizacional em: organizacionais, funcionais, gerenciais e individuais. E fica claro que capital humano e seu possível desenvolvimento e competências, figura entre as ferramentas fundamentais para que organizações atinjam seus objetivos e o sucesso tão almejado.

## 2.5.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Não é de hoje que as organizações buscam captar profissionais competentes para a execução das atividades, visto que como já vou destacado o capital humano figura entre os elementos que tornam uma empresa competitiva, conforme aponta Taylor, Beechler e Napier (1996) e Raub (1998, *apud*, Brandão e Guimarães, 2001, p. 58) “o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização certa vantagem competitiva”.

A gestão por competências se mostra uma forma de gerir que permite uma intervenção baseada exatamente na promoção dessas competências, com objetivo de identificar e preencher lacunas existentes na organização, esse é um processo que se dá através em parceria e direciona a programação de processos de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, entre outros. (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Brandão e Guimarães (2001) destacam ainda que para que a gestão de competências ocorra de forma adequada é necessário que esta esteja estruturada respeitando a estratégia organizacional, visto que são os objetivos, missão e visão que norteiam o planejamento de uma gestão que seja eficiente.

## 2.6 COACHING

O *coaching* vem ganhando destaque nas mídias e entre aqueles que buscam métodos que auxiliem no desenvolvimento de competências, habilidades, etc., que lhes permitam atingir seus objetivos. No ambiente organizacional o *coaching* é apontado por Chiavenato (2010, p. 331, *apud*, CHIAVENATO, 2014) como uma das “tendências de treinamento” que tem sido adotada como meio para se atingir resultados. Isso se deve ao fato de que “[...] transição dos estilos técnicos e fechados para uma atuação mais humana e participativa está exigindo dos gerentes forte investimento em autoconhecimento e disponibilização de liderança e *coaching* para suas equipes”.

Tem-se valorizado cada vez mais uma intervenção que contemple o diálogo, a relação interpessoal, o contato face a face e a busca pelo desempenho através do desenvolvimento de habilidades já existentes ou a promoção daqueles que ainda não vieram à tona.

### 2.6.1 CONCEITO DE COACHING

Estudos etimológicos apontam que a palavra *coaching* pode ter se originado da palavra húngara *kócsi*, nome dado a um tipo de carruagem de quatro rodas, que possuía suspensão feita de molas de aço, que era puxada por cavalos, desenvolvida no século XV na cidade de nome semelhante, *Kócs*. (CORREIA & SANTOS, 2011, *apud*, SILVA, 2012).

A partir de então a palavra ganha alguns significados distintos, desde se referir ao transporte de pessoas, passando pelo auxílio a estudantes no estudo de exames, auxílio e treinamento desportivo, até se inserir no ambiente das organizações. (SILVA, 2012).

Milioni (2012) entende o processo de *coaching* como uma parceria que permite que se atinja o melhor em termos de desempenho e produção de resultados, trata-se da busca pelo desenvolvimento de competências, habilidades e potencialidades.

Coaching, segundo Grant (2006, *apud*, SILVA, 2012, p. 4) “consiste num processo orientado por objectivos, em que o *coach* trabalha com o *coachee*/cliente, ajudando-o a identificar e a construir soluções possíveis que lhe permitam alcançar os objectivos por si delineados”. Pode-se destacar ainda que não se trata de um processo terapêutico e vai além dos objetivos pretendidos em uma consultoria de gerência. Esse processo se direciona ao indivíduo e a partir de mudanças que ocorram com ele, que indiretamente a organização acaba se beneficiando. (GARMAN, WHISTON e ZLATOPER, 2000, *apud*, ASCAMA, 2004).

Muitos autores descrevem o processo de *coaching* como sendo uma ferramenta utilizada para potencializar os pontos positivos e auxiliar na resolução de barreiras existentes.

O *coaching* é uma ferramenta excepcional para o desenvolvimento humano, leva o cliente ao seu potencial máximo, a descobrir mais de si mesmo, a se desafiar e a melhorar seu desempenho em todos os níveis de sua vida. Através do processo de coaching, o coachee é estimulado a adotar atitudes mais eficazes, elevando sua autoestima, autoconhecimento e motivação. Ele ganha uma nova visão sobre si mesmo e sobre o mundo. (AZEVEDO e SANTOS, 2013, p. 8).

A utilização do *coaching* nas instituições busca propiciar, ao profissional que dele participa, o alcance de um alto nível de resolução de conflitos e barreiras que possam estar impedindo-o de alcançar seus objetivos, bem como o estímulo de suas competências, principalmente voltadas para a execução de uma liderança que possa suprir as necessidades da empresa; mas o destaque que possui esse processo é o incentivo para que a própria pessoa alcance esses objetivos.

### **2.6.2 O PAPEL DO COACH**

Atingir objetivos, alcançar metas, romper barreiras são muitas vezes a motivação que muitos profissionais encontram para buscar pelo processo de *coaching*. Blanco (2006, p. 71), utiliza “o termo *coach*, para referenciar o indivíduo que conduz a prática”.

É o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado. O *coaching* começa quando a pessoa procura o seu apoio para resolver um problema ou realizar um projeto e você aceita comprometer-se com este papel. (ARAÚJO, 1999, *apud*, ASCAMA, 2004, p. 18).

Thorne (2004, *apud*, BLANCO, 2006, p. 81-82), define o papel do *coach* como sendo o de “construir um ambiente positivo de interação”, ao passo que direcionará seus questionamentos de forma a privilegiar as necessidades do cliente, realizando para tanto de entrevistas com o mesmo para coletar informações relevantes para a construção de um plano de intervenção adequado, apresentando possibilidades que possam ampliar o campo de visão do mesmo.

Cabe ainda ao *coach*, fornecer *feedback* ao cliente, elaborar um planejamento que vislumbre o desenvolvimento do mesmo, realizar monitoria do desempenho em atingir os objetivos propostos. Ressalta-se ainda que o apoio e suporte contínuo desse profissional são indispensáveis para a realização do processo de *coaching*. (THORNE, 2004, *apud*, BLANCO, 2006).

Pode-se compreender a atuação do *coach* no sentido de ser um mediador entre o *coachee* e suas potencialidades. Ele através do emprego de métodos e técnicas buscará auxiliar o cliente a identificar e desenvolver competências.

Faz-se necessário que o próprio *coach* possua competências desenvolvidas para poder realizar sua função. Blanco (2006) apresenta onze delas, descritas como sendo indispensáveis. Elas são divididas em quatro seções, sendo elas:

1. estabelecimento dos alicerces de sustentação: respeitar orientação ética e padrões profissionais e estabelecer o acordo sobre o *Coaching*;
2. co-criação do relacionamento: estabelecer confiança e intimidade com o *coachee* e ser presente em relação ao *Coaching*;
3. comunicação efetiva: escutar ativamente, conseguir fazer perguntas poderosas e estabelecer comunicação direta;
4. facilitar a aprendizagem e seus resultados: criar consciência, planejar ações, planejar e estabelecer metas e gerenciar progresso e responsabilidade.

Ao *coach* cabe a função de conduzir de forma adequada o processo de *coaching*, e, portanto, está em suas mãos o sucesso ou fracasso ao final. É necessário então que esse profissional esteja preparado e capacitado.

### 2.6.3 ETAPAS DO COACHING

Por mais que o processo de *coaching* tenha se diversificado um pouco ao longo dos anos no que diz respeito a execução e abordagens utilizadas, faz-se necessário que se mantenham ainda algumas etapas para que o mesmo possa transcorrer e atingir os objetivos a que se propõe.

Pode haver alterações de acordo com as abordagens teóricas utilizadas, mas, com frequência as etapas desse processo são apontadas como primeiramente a construção de uma relação de confiança, que se estabelece a partir da troca de experiências, *feedback* e cooperação mútua. A segunda etapa consiste na definição dos objetivos que devem ser apontados pelo cliente, caso este não consiga, é necessário que o mesmo seja estimulado, assim é possível que o cliente se implique realmente com o processo elenca algumas etapas que permitem entender como transcorre dinamicamente o processo de *coaching*. (GIL, 2001, *apud*, ASCAMA, 2004).

Na terceira etapa ocorre a análise do estado das coisas, onde as características do cliente são examinadas a fim de identificar fatores que podem auxiliar ou prejudicar o desenvolvimento do processo.

O plano de ação é elaborado na quarta etapa do *coaching*, no qual, após a análise das informações obtidas nas etapas anteriores, são apresentadas as competências existentes e aquelas que podem ser desenvolvidas. Os resultados esperados, expectativas para o futuro, ações que devem ser implementadas e os prazos para que esses objetivos sejam alcançados. A quinta e última etapa se destina ao acompanhamento. (GIL, 2001, *apud*, ASCAMA, 2004).

Flaherty (2010, *apud*, SERVERGNINI, 2012, p. 8) afirma que “cada estágio do *coaching* é distinto, mas as fronteiras entre os estágios frequentemente se misturam, dificultando a determinação de quando um termina e outro começa”.

Conforme pode-se ver cada autor constrói a sua forma de aplicação do *coaching*, dentro das concepções que consideram adequadas e que acreditam que alcançarão os resultados de forma positiva. Portanto, não se trata de afirmar que uma forma está correta e a outra errada e sim de se realizar uma análise dos métodos e técnicas empregados e procurar aquela abordagem que permitirá ao profissional desenvolver o *coaching* da forma que melhor se encaixa com a sua visão de atuação.

#### **2.6.4 ENTREVISTA DE COACHING**

A entrevista no processo de *coaching* é apontada como ferramenta essencial e auxilia o profissional na construção do plano de ação, para tanto ela é realizada respeitando e permitindo que o orientando fique a vontade para apresentar suas dificuldades no que se refere a cumprir seus papéis, ou mesmo atingir seus objetivos.

É importante que sejam apresentadas dificuldades secundárias que se relacionem com a dificuldade central do cliente, posteriormente, deve-se buscar “distinguir as causas alegadas entre problemas estruturais, materiais, comportamentais e de outras naturezas, explorando os detalhes de cada uma” (MILIONI, 2012, p. 96).

As etapas que se seguem à entrevista têm por objetivo discutir e estabelecer com o cliente aquilo que pode ser feito pelo mesmo para transpor as dificuldades existentes, buscando trabalhar um fato por vez, elaborando um plano de ação. Caso surjam resistências, essas também precisam ser abordadas; outro fator que

complementa as etapas é a motivação que deve ser dada ao cliente, reforçando de forma positiva o mesmo. (MILIONI, 2012).

Ainda que o *coaching* se mostre uma ferramenta eficaz, é necessário que antes que esse processo seja implantado em uma organização se realize uma avaliação das condições existentes para que o mesmo atinja os objetivos que se almeja. Isso se dá, pois a implantação em um ambiente que não seja capaz de dar suporte ao processo pode culminar no fracasso do mesmo, e em se tratando de organizações qualquer insucesso em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas configura em prejuízo, tanto no tempo despendido, quando no investimento realizado. (MILIONI, 2012).

### **2.6.5 A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO NO COACHING**

A psicologia é um campo das ciências que vem ganhando destaque ao longo das décadas, fato decorrente da necessidade que as pessoas vem vivenciando de buscar um profissional que lhes auxilie na compreensão de si mesmo, na resolução de seus conflitos, que lhes ajude na promoção de sua saúde mental.

Atualmente, são diversos os profissionais que atuam como *coach*, e realizam de forma eficaz essa função, no entanto, existem alguns elementos que qualificam o psicólogo na atuação como *coach*, sendo eles

Estratégias profissionais, instrumentos e formação. A combinação desses elementos capacita os psicólogos para conseguir superar as resistências do cliente que, face às mudanças, tanto pessoais como organizacionais, despertam medo, desconforto e incerteza no cliente. (BROTMAN, 1998, *apud*, ASCAMA, 2004, p. 23.)

Milaré e Yoshida (2007) destacam a formação do psicólogo voltada para a compreensão das relações interpessoais e do comportamento humano. As autoras ainda destacam que existem duas atitudes relacionadas às qualificações necessárias para o desenvolvimento do processo de *coaching* e que estão presentes na atuação do psicólogo. A primeira atitude

Acredita que os psicólogos já possuem um número grande das habilidades e conhecimentos necessários para fornecer o coaching de executivos e,

então, são os provedores de serviço mais qualificados. Entre as habilidades, incluem-se o respeitar confidencialidade, manter relações altamente intensas com objetividade, além da habilidade de escutar, empatizar, fornecer feedback, criar argumentos, desafios e explorar o mundo do executivo. (MILARÉ E YOSHIDA, 2007, p. 4).

Já a segunda atitude encara a psicologia como sendo um instrumento importante, mas concebe que ela sozinha não é suficiente, faz-se necessário conhecimento a respeito de técnicas de gerenciamento, política e principalmente sobre liderança. (MILARÉ e YOSHIDA, 2007).

Fato é que se faz necessário o conhecimento a respeito de áreas que se referem a questões particulares do ambiente organizacional. A dinâmica que norteia as atividades são relevantes e imprescindíveis para que se possa traçar um plano de intervenção adequado. Mas cabe destacar que a formação do profissional em psicologia lhe dá subsídios para desenvolver e empregar conhecimentos específicos no campo da motivação, do autoconhecimento, da autoestima, e outros temas capazes de propiciar significativas transformações ao longo do processo de treinamento de lideranças.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 MATERIAL E MÉTODO

Para alcançar os objetivos propostos no presente estudo realizou-se pesquisa bibliográfica, que possibilitou o levantamento e análise de materiais disponíveis com relação ao tema abordado.

A pesquisa bibliográfica ou fonte secundária abrange toda bibliografia já publicada relacionada ao tema em estudo, desde livros, jornais, revistas, monografias, dissertações, teses, incluindo outras fontes como eventos científicos, debates, meios de comunicação como televisão, rádio, vídeos e filmes etc. (FIGUEIREDO e SOUZA, 2010, p. 88).

A revisão da literatura se desenvolveu de forma integrativa, com intuito que proporcionar uma investigação a respeito da produção científica já realizada a respeito do tema. Revisão integrativa consiste em uma técnica de pesquisa que possibilita ao pesquisador um crivo com relação aos materiais que são mais adequados

Esse método de pesquisa objetiva traçar uma análise sobre o conhecimento já construído em pesquisas anteriores sobre um determinado tema. A revisão integrativa possibilita a síntese de vários estudos já publicados, permitindo a geração de novos conhecimentos, pautados nos resultados apresentados pelas pesquisas anteriores. (BOTELHO, CUNHA E MACEDO, 2011, *apud*, MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008; BENEFIELD, 2003; POLIT; BECK, 2006).

A integração de opiniões, ideias ou conceitos advindos dos métodos utilizados nesse tipo de revisão permite que se confronte informações e seja possível construir a partir dessa verificação novos conhecimentos.

A revisão integrativa possui algumas etapas que devem ser seguidas para que o processo atinja os objetivos estabelecidos, sendo que elas podem variar de acordo com alguns autores, Botelho, Cunha e Macedo (2011) em seis etapas:

1ª etapa – Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa: esse primeiro momento servirá para nortear tudo o que se seguirá durante a pesquisa; o tema e a questão permitirá que o pesquisador pense os passos que serão necessários posteriormente. A definição dos descritores se dá em seguida e a estratégia utilizada para realizar as buscas;

2ª etapa – Definição dos critérios de inclusão e exclusão: aqui serão estabelecidos os critérios que conduziram o modo como artigos serão selecionados para o estudo ou eliminados, tais critérios devem ser claros e objetivos;

3ª etapa - Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados: nesta etapa se realiza a leitura de títulos, palavras-chaves e resumos dos artigos selecionados, para que se verifique se os mesmos correspondem as critérios estabelecidos;

4ª etapa - Categorização dos estudos selecionados: nesta etapa o objetivo é realizar uma sumarização e documentar as informações definidas como relevantes encontradas nos artigos selecionados;

5ª etapa - Análise e interpretação dos resultados: aqui os dados obtidos na revisão dos estudos são analisados e interpretados, permitindo que possam ser visualizadas (caso existam) lacunas e carências existentes na produção científica existente;

6ª etapa - Apresentação da revisão/ síntese do conhecimento: a última etapa deve permitir que se um documento contendo todas as etapas anteriores, expostas detalhadamente e que permitam ao leitor compreender o processo percorrido e os resultados obtidos através da análise dos estudos selecionados.

A revisão integrativa permite que se avalie de forma sistemática o que se tem produzido acerca de determinado tema no meio científico, o que possibilita identificar quais as brechas que podem ser preenchidas, revelando assim oportunidades de pesquisa que existentes.

### **3.2 COLETA DE DADOS**

A coleta de materiais para elaboração deste estudo se realizou através da busca na internet, utilizando para tanto o site de busca Google Acadêmico, a *Scientific Electronic Library Online* (Scielo) e Biblioteca Virtual de Saúde (BVS).

Foram utilizados os seguintes descritores em todas as bases de dados: psicologia, psicologia organizacional *and coaching*.

Para a revisão integrativa neste estudo foram adotados alguns critérios de inclusão e exclusão, que tem por objetivo facilitar a seleção do material a ser

analisado e permitir que o processo ocorra da forma mais detalhada possível. Os critérios de inclusão estabelecidos para a revisão foram:

1. Estudos disponíveis integralmente;
2. Estudos publicados entre os anos de 2004 e 2015;
3. Estudos publicados em português;
4. Estudos publicados nos quais tenham sido realizadas pesquisas de campo.

Como critérios de exclusão foram adotados:

1. Publicações em formatos distintos de artigos, teses, dissertações;
2. Que abordaram o tema de forma voltada para áreas de conhecimento distintas da Psicologia Organizacional;
3. Publicações que não estavam disponíveis integralmente;
4. Publicações que não possuísem pesquisa de campo;
5. Publicações com base em estudos realizados fora do Brasil;
6. Publicações que não apresentaram em sua estrutura habilidades do psicólogo na atuação no *coaching* nas organizações;
7. Publicações que constavam em mais de uma base dados, sendo apenas uma delas excluída.

No campo de pesquisas em páginas em português do Google Acadêmico, após o emprego dos descritores “psicologia, psicologia organizacional *and coaching*” foram obtidos 548 resultados. Após a análise dos temas e leitura dos títulos se identificou que o maior número deles não contemplava os critérios de inclusão de ano e não possuíam pesquisa de campo; dessa forma, doze apenas deles foram pré-selecionados, e após a leitura dos resumos apenas três deles foram selecionados para serem submetidos à análise de dados.

Na base de dados Scielo foram utilizados os mesmos descritores apontados acima, e apenas um resultado foi obtido.

Na base de dados BVS também foram utilizados os descritores “psicologia, psicologia organizacional *and coaching*”, sendo obtidas 127 publicações, das quais somente dois foram pré-selecionadas, pois as demais estavam disponíveis nos

idiomas inglês e espanhol. Os quadros 8 e 9 permitem que a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão sejam compreendidos com clareza:

**Quadro 8 - Etapa de Coleta de Dados**

<b>COLETA DE DADOS</b>					
<b>Base de Dados</b>	<b>Estudos obtidos com os descritores</b>	<b>Critérios de inclusão utilizados</b>	<b>Estudos pré-selecionados</b>	<b>Critérios de exclusão utilizados</b>	<b>Estudos selecionados para Análise de Dados</b>
<b>Google Acadêmico</b>	548	1, 2, 3 e 4	12	1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7	2
<b>Scielo</b>	1	1, 2, 3 e 4	1		1
<b>BVS</b>	127	1, 2, 3 e 4	2	2 e 5	0

Fonte: SILVA, Daiane Regina da, 2015.

**Quadro 9 - Publicações Excluídas conforme Critérios de Exclusão**

<b>Publicações Excluídas conforme Critérios de Exclusão</b>					
<b>Nº</b>	<b>Título</b>	<b>Base de Dados</b>	<b>Autor</b>	<b>Local da Publicação/Ano</b>	<b>Critério de Exclusão</b>
<b>1</b>	Aspectos do Coaching na Seleção Brasileira de GRD e a Inserção da Psicologia no Esporte	BVS	LIVRAMENTO et. al.	México/2010	2
<b>2</b>	Eficácia, emoções e conflitos grupais: a influência do Coaching do líder e dos pares	BVS	MARQUES, I. R.; DIMAS, I. D.; LOURENÇO, P. R.	Portugal/2014	5
<b>3</b>	Psicologia e coaching como agentes de Mudanças no ambiente organizacional	Google Acadêmico	SANTOS, A. A.	Buenos Aires/2013	5

4	Gestão de emoções: coaching no âmbito da gestão organizacional	Google Acadêmico	NEVES, C.; PEREIRA, F.	Portugal/2012	4, 5 e 7
5	O coaching no contexto organizacional	Google Acadêmico	CARMO, M. H.	São Paulo/2015	4
6	Experiência de gestores que passaram pelo processo de <i>Coaching</i> executivo	Google Acadêmico	DIAZ, D. P. G.	Porto Alegre/2014	6
7	O processo de coaching nas organizações empresariais	Google Acadêmico	GARCIA, A. L.	Porto Alegre/2011	4
8	Da Experiência ao Aprendizado: a Prática Reflexiva como Recurso no Processo de Coaching de Executivos	Google Acadêmico	REIS, G. G.	São Paulo/2013	4
9	Coaching psicológico: um estudo de casos	Google Acadêmico	SILVA, A. J. C. F.	Lisboa/2012	5
10	Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica	Google Acadêmico	CAMPOS, T. M.; PINTO, H. M. N.	Belo Horizonte/2012	4
11	O <i>coaching</i> na atuação do profissional da informação	Google Acadêmico	SOUZA, A. M.	São Paulo/2013	2

Fonte: SILVA, Daiane Regina da. Juína-MT. 2015.

Dessa forma, diante da leitura inicial dos resumos e consequente aplicação dos critérios de inclusão e exclusão pré-estabelecidos, três artigos contemplavam os critérios: ano de publicação 2004 a 2015, disponíveis na íntegra e em português, possuíam pesquisa de campo, pesquisas realizadas por profissionais da área da psicologia; e foram selecionados para a análise de dados e discussão dos resultados.

### 3.3 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, resumos das publicações selecionadas foram avaliados. As produções que atenderam os critérios previamente estabelecidos foram selecionadas para este estudo e lidas na íntegra. Existe especial dedicação para esta fase de análise de dados, pois conforme destaca Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 127-128, *apud*, WHITEMORE E KNAFL, 2005) “este é um grande desafio para o pesquisador, pois a análise e a síntese de várias fontes é complexa”. A análise de dados será exposta no capítulo seguinte, no qual as publicações selecionadas serão apresentadas em tabela de forma a facilitar a visualização das mesmas.

A análise dos dados obtidos através da leitura do material selecionado ocorrerá de forma qualitativa, com objetivo de proporcionar uma compreensão mais detalhada acerca da produção teórica já existente relacionada ao tema abordado. Considerando que, conforme destaca Richardson (1999, *apud* Lakatos e Marconi, 2004, p. 271), a pesquisa qualitativa “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”.

### 3.4 ASPECTOS ÉTICOS

Por se tratar de uma revisão bibliográfica esta pesquisa não será submetida ao Comitê de Ética em pesquisas com seres humanos conforme resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, todavia, os demais procedimentos realizados durante a pesquisa buscaram respeitar os aspectos éticos, como citações referenciando os devidos autores.

O fluxograma apresentado a seguir permitirá uma visualização de como o processo de revisão integrativa aconteceu ao longo desse estudo com maior clareza:

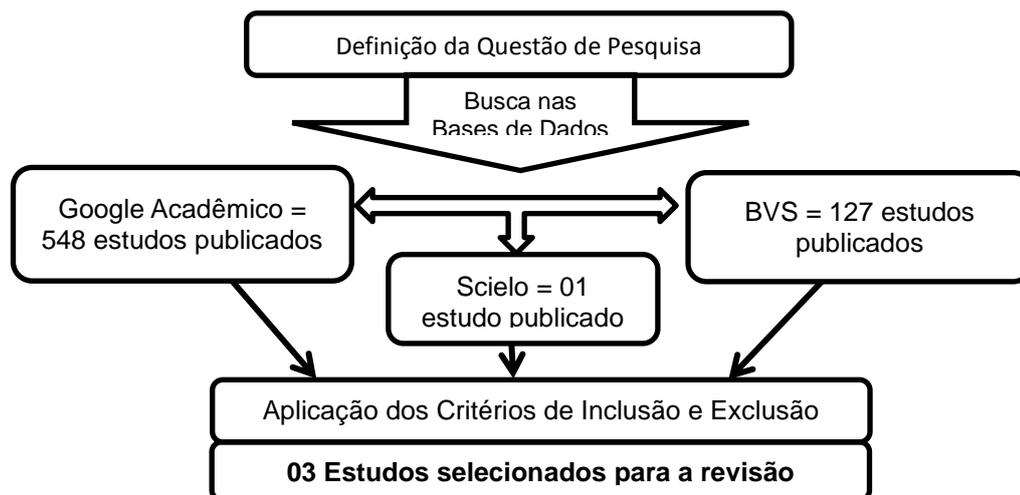


Figura 4 - Fluxograma representativo da Metodologia  
Fonte: SILVA, Daiane Regina da. Juína-MT. 2015.

#### 4. ANÁLISE E RESULTADOS

Para a realização da análise dos dados foi realizado um recorte de informações presentes nas publicações que permite compreensão acerca da temática apresentada nos mesmos.

**Quadro 10 - Quadro Sinóptico: Caracterização dos Artigos conforme Número de Inclusão, Título, Base de Dados/Ano, Periódico e Autores**

<b>Número de Inclusão</b>	<b>Título</b>	<b>Base de Dados/Ano</b>	<b>Periódico</b>	<b>Autores</b>
<b>1</b>	As fases do <i>coaching</i> e os desafios encontrados neste processo	Google Acadêmico, 2012	Repositório Digital LUME – UFRGS	SEVERGNINI, Débora Garcia
<b>2</b>	Atuação do psicólogo e de outros profissionais no <i>coaching</i> em organizações de trabalho	Google Acadêmico, 2004		ASCAMA, Mirtha Juana Orrillo
<b>3</b>	Intervenção breve em organizações: mudança em <i>Coaching</i> de executivos	Scielo, 2009	Revista Psicologia em Estudo vol. 14 n. 4	MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Medici Pizão

Fonte: SILVA, Daiane Regina da. Juína-MT. 2015.

**Quadro 11 - Quadro Sinóptico: Caracterização dos artigos incluídos conforme: Objetivo do Estudo, Método Utilizado, Amostra e Análise de Dados**

<b>Nº</b>	<b>Objetivo do Estudo</b>	<b>Método Utilizado</b>	<b>Amostra</b>	<b>Análise de Dados</b>
<b>1</b>	Conhecer um pouco mais sobre as fases de um processo de <i>coaching</i> , entendendo os procedimentos realizados e conhecendo quais são as principais dificuldades encontradas durante este processo, conforme o relato dos profissionais da área.	Pesquisa Exploratória – Entrevista Semi-Estruturada	Foi composta por cinco profissionais que atuam na área, possuem formação em <i>coaching</i> e trabalham no Rio Grande do Sul	Primeiramente realizou-se a transcrição das entrevistas, posteriormente, a partir das verbalizações dos participantes, categorias de análise (categoria 1, categoria 2, categoria 3, categoria 4, categoria 5 e categoria 6), cujos dados foram analisados e discutidos através de Análise de Conteúdo.
<b>2</b>	Caracterizar a atuação do psicólogo e de outros profissionais no <i>coaching</i> nas organizações de trabalho	Pesquisa qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista, por meio de questionários via Internet e por telefone.	2 psicólogos e 6 profissionais de outras profissões.	Para analisar os conteúdos extraídos das respostas de cada profissional pesquisado, os conteúdos se sistematizaram conforme os princípios da análise de conteúdo.
<b>3</b>	Avaliar a eficiência de um programa de <i>coaching</i> desenvolvido e conduzido pela primeira autora, composto por quatro módulos: autopercepção; identificação de melhorias; elaboração/execução do	Foram utilizadas a Escala Diagnóstica Adaptativa Operacionalizada-Redefinida (EDA)-R), a Escala de	Dez executivos encaminhados por suas empresas para o programa.	Na análise dos dados foram utilizados a Personal Profile Analysis – PPA e a Autoanálise do Desempenho – AAD, que avaliam aspectos do participante relacionados

	plano de ação e acompanhamento	Estágios de Mudanças (EEM), a Personal Profile Analysis (PPA) e a Autoanálise de Desempenho (AAD),		respectivamente à EDAO – R e à EEM.
--	--------------------------------	--	--	-------------------------------------

Fonte: SILVA, Daiane Regina da. Juína-MT. 2015.

Foi observado ao analisar as publicações selecionadas através da aplicação dos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos, que a partir do ano de 2009 houve um aumento no que se refere à produção científica abordando a atuação do psicólogo no *coaching*, evidenciado através da diminuição do intervalo entre as mesmas, que é reduzida de cinco para dois anos no período entre 2004 à 2014.

A publicação 3 apresenta pesquisas que se embasam na análise de uma amostra que se submeteu ao processo de *coaching* executivo, já as publicações 1 e 2 apresentam amostra composta por profissionais que realizam o processo de *coaching*, dos quais na pesquisa 1, dois deles possuíam formação acadêmica em psicologia, e na pesquisa 2, dois deles eram psicólogos.

No que se refere aos objetivos, foi possível perceber que a publicação 1 tem por objetivo identificar as fases que compõe o processo de *coaching* executivo; a publicação 3 busca apresentar a percepção e os resultados obtidos após a realização de um processo de *coaching* realizado por uma das autoras. A publicação 2 objetiva apresentar uma caracterização acerca da atuação do psicólogo e de outros profissionais no *coaching*.

Como método utilizado identificou-se que a pesquisa qualitativa figura como a mais adotada pelos pesquisadores, seguida pela pesquisa exploratória. Com relação a análise dos dados, foi possível perceber que devido à utilização de entrevistas semi-estruturadas e estruturadas nas publicações 1 e 2 foi realizada análise de conteúdo. Somente na publicação 3 foram empregados instrumentos específicos para mensuração das informações.

A publicação 1 traz a experiência de dois profissionais da Psicologia, Sociologia e Engenharia que possuíam formação específica em *coaching* e atuavam nesta área a pelo menos um ano (na data em que o estudo foi realizado). Esta publicação permite identificar através da análise dos relatos dos profissionais da psicologia aspectos da atuação do psicólogo no *coaching*, tais como habilidade para identificar se o cliente que busca por este processo está internamente disponível, considerar a possibilidade de que se realize outra forma de intervenção como, por exemplo, uma consultoria, tendo em vista que se não houver realmente uma implicação do cliente dificilmente os objetivos serão alcançados.

Ainda a publicação 1 traz no tópico em que é apresentada a etapa de Avaliação relatos que apontam a escuta atenta como uma das habilidades do psicólogo, que o auxilia na escolha de instrumentos e métodos adequados que podem ser utilizados, tendo em vista que apenas este profissional possui formação que lhe habilita a utilizar uma bateria de testes que podem servir como aporte para identificação de aspectos e características importantes para a construção de um plano de intervenção, que deve ainda considerar a individualidade e subjetividade de cada pessoa, elemento amplamente destacado na formação do psicólogo. Outro aspecto importante relacionado à atuação do psicólogo no *coaching* é a habilidade para estabelecer o vínculo, preferencialmente nas primeiras sessões o que permite uma maior receptividade na realização de *feedback* durante o processo e ao final do mesmo.

A publicação 2 apresenta três elementos que qualificam o psicólogo a atuar no *coaching*, sendo o primeiro deles as estratégias profissionais que consiste na construção da confiança entre *coach* e *coachee* baseada no respeito, na confidencialidade, franqueza, troca de experiências, intervenções que buscam levar o cliente a conhecer a si mesmo, além da disponibilização de *feedback*. O segundo elemento são os instrumentos disponíveis ao psicólogo para auxiliar na obtenção de informações do cliente, tais como testes de inteligência, de personalidade, de atenção, de motivação, de habilidades cognitivas e gerenciais, entrevistas, *feedback* 360°, entre outros instrumentos;

O terceiro elemento apontado pela publicação 2 diz respeito a formação do psicólogo, que se dá através de inúmeras horas de atividades rigorosamente supervisionadas, conhecimento acerca de teóricas que abordam o comportamento e personalidade dos indivíduos, bem como diferentes formas de intervenção nas mesmas, compromisso ético que conduz o psicólogo a respeitar os limites de cada cliente, identificando o momento adequado para intervir, respeitando para tanto sigilo das informações fornecidas pelo cliente.

A publicação de número 3 apresenta os instrumentos utilizados em uma experiência de *coaching* com executivos e os resultados obtidos ao final no processo, e destaca que o psicólogo é um dos profissionais mais indicados para realizar uma intervenção que atinja os objetivos almejados, visto que é um profissional que possui em sua formação aspectos que consideram a diversidade

humana, bem como a implicação do contato com o outro e com o meio no qual esta inserido na construção da identidade de cada indivíduo, além de ser um profissional capaz de transmitir credibilidade e confiança por pautar suas ações de acordo com critérios éticos que norteiam a profissão de psicólogo.

No que se refere a conclusão apresentada nas publicações, percebe-se que de forma geral se evidencia os benefícios decorrentes do processo de *coaching*, em especial com executivos, no entanto, também fica claro o número reduzido de profissionais da psicologia na realização do referido processo. Fato que se torna perceptível quando se realizam buscas por materiais que abordem a temática, visto que existe uma lacuna significativa de produções que relacionem o *coaching* e a psicologia, em especial a psicologia organizacional.

Quanto às habilidades apontadas nas publicações como qualificadoras do psicólogo para a atuação no *coaching*, pode-se destacar a formação, experiência em saber lidar com o outro, o contato mais próximo, atenção aos aspectos emocionais e psicológicos, além do domínio de técnicas que são inerentes a sua formação, a habilidade para estabelecer um vínculo com o cliente, respeitar os limites existentes e o sigilo profissional, pautando suas ações em aspectos éticos.

## 5. CONCLUSÃO

A Psicologia Organizacional ao longo das últimas décadas tem auxiliado organizações a aprimorarem suas ações relacionadas ao capital humano que possuem. A intervenção do psicólogo não mais se restringe à aplicação de testes no processo de seleção, mas conforme destaca Iema (1999) suas atribuições vão mais além, cabendo ao mesmo realizar programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, realizar avaliações de desempenho, trabalhar com equipe multiprofissional para promover ações que possibilitem a integração dos trabalhadores, se atentar a questões pertinentes a saúde ocupacional, realizar o processo de recrutamento e seleção de pessoal, acompanhar estágios realizados na organização, entre outras ações. Evidencia-se claramente que ao conquistar novos espaços o psicólogo está rompendo com restrições que outrora existiam sobre qual o lugar que o mesmo deveria ocupar, neste caso o consultório.

A Psicologia deixou de ser privilégio de alguns para buscar em áreas de atuação variadas a oportunidade de auxiliar a proporcionar condições saudáveis para as vivências do outro. Elemento essencial para o sucesso de empresas, a qualidade de vida do colaborador no ambiente de trabalho e segundo Chiavenato (2014) tem norteado a construção de uma área de Gestão de Pessoas que possibilita a construção de talentos e o cuidado com as pessoas que compõem o patrimônio das organizações. Para tanto, são levadas em conta questões particulares de cada indivíduo, como personalidade, história pessoal, conhecimentos, habilidades e sua possibilidade de agregar valor à organização.

Dessa forma, tem-se pensado cada vez mais em alternativas que auxiliem o aprimoramento das habilidades dos colaboradores nos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. O *coaching* enquanto ferramenta utilizada nas organizações como forma de realizar o treinamento ou desenvolvimento de pessoas ganha destaque e espaço por se tratar de um processo que ocorre através da parceria entre *coach* e cliente destacada por Blanco (2006), na qual se cria um ambiente de confiança e apoio que conduz a um objetivo, e se mostra eficaz quando existe implicação no processo de ambos os lados.

Esta pesquisa teve como objetivo encontrar referências em pesquisas científicas realizadas entre os anos de 2004 a 2015 acerca das habilidades do

profissional da psicologia que lhe qualifica a atuar na promoção de competências no ambiente organizacional através do processo de *coaching*. E após análise de publicações selecionadas de acordo com critérios preestabelecidos identificou-se que conforme apontam Milaré e Yoshida (2007), a formação do psicólogo voltada para a compreensão das relações interpessoais e do comportamento humano são qualificadores para a realização do *coaching*, assim como as estratégias profissionais, instrumentos e formação do psicólogo apontada por Ascama (2004).

Concluindo, pode-se perceber que os resultados obtidos com esta pesquisa demonstram que o psicólogo possui habilidades necessárias para a realização de uma intervenção qualificada através do *coaching* nas organizações, sendo elas experiência em lidar com o outro, o contato mais próximo, atenção aos aspectos emocionais e psicológicos, além do domínio de técnicas que são inerentes a sua formação, a habilidade para estabelecer um vínculo com o cliente, respeitar os limites existentes e o sigilo profissional, pautando suas ações em aspectos éticos.

No entanto, constatou-se que mesmo que as produções existentes tenham fornecido informações necessárias para a construção desta pesquisa ficou claro que há uma significativa carência de produções que abordem a temática do *coaching* realizado por profissionais da psicologia no ambiente organizacional. Ainda que a Psicologia Organizacional seja uma das áreas mais antigas de atuação do psicólogo a escassez de materiais produzidos no Brasil que abordem este tema fica evidente, trazendo a tona a importância de que novas pesquisas sejam realizadas e consequentemente influenciem para que esta forma de intervenção do psicólogo se torne mais conhecida e conquiste cada vez mais espaço na ambiente das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, E. L. G. A.; VIEIRA, C. A. S. Qualificação profissional: uma proposta de política pública. **Planejamento E Políticas Públicas**, Nº 12 - Jun/Dez, 1995. Disponível em: <<http://desafios2.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/143/145>>. Acessado em: 19 nov. 2014.
- ASCAMA, M. J. O. **Atuação do psicólogo e de outros profissionais no coaching em organizações de trabalho**. Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/87425>> . Acessado em: 08 set. 2014.
- AZEVEDO, A. S. **Psicologia e coaching como agentes de mudanças no ambiente organizacional**. V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional em Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2013. Disponível em: <[www.aacademica.com\\_000-054\\_377.pdf](http://www.aacademica.com_000-054_377.pdf)>. Acessado em: 08 set. 2014.
- BLANCO, V. B. **Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação Como prática de gestão do conhecimento**. Brasília, UCB, 2006. Disponível em: <[www.livrosgratis.com.br\\_arquivos\\_livros\\_cp014586](http://www.livrosgratis.com.br_arquivos_livros_cp014586)> . Acessado em: 11 set. 2014.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão De Competências E Gestão De Desempenho: *tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?*. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 41 • n. 1 • Jan./Mar. São Paulo: 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acessado em: 22 out. 2015.
- BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias uma introdução ao estudo de psicologia**. São Paulo: Editora Saraiva, 13ª edição reformulada e ampliada— 1999, 3ª tiragem — 2001.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revista Gestão e Sociedade** · Belo Horizonte · vol 5 · nº 11 · p. 121-136. Disponível em: <<http://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/viewFile/1220/906>> Acessado em 22 de out. de 2015.
- CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. Recrutamento e seleção por competências. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, SP: Manole, 4ª ed. 2014.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de recursos humanos**. Barueri, SP: Manole, 4ª ed. rev. e atual., 2010.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. Barueri, SP: Manole, 7ª ed. ver. e atual. 2009.

DAVEL, E. & VERGARA, S.C. **Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas organizações.** In: DAVEL, E. & VERGARA, S.C. (org.) *Gestão com Pessoas e Subjetividade.* São Paulo: Editora Atlas, 2001.

DIAZ, D. P. G. **Experiência de gestores que passaram pelo processo de *coaching* executivo.** Porto Alegre – RS, março, 2014. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/102294/000934221.pdf?sequence=1>> Acessado em: 24 out. 2015.

FERREIRA, M. A. A.; **Coaching – um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach.** São Paulo: 2008. Disponível em: <[www.teses.usp.br/.../Coaching\\_Na\\_Percepcao\\_dos\\_Envolvidos.pdf](http://www.teses.usp.br/.../Coaching_Na_Percepcao_dos_Envolvidos.pdf)>. Acessado em: 08 set. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2012, 6ª ed.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2004, 4ª ed.

LEME, R. **Seleção e entrevista por competências com o inventário comportamental:** guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

LIVRAMENTO, A. M.; et. al. Aspectos do *coaching* na seleção brasileira de GRD e a inserção da psicologia no esporte. **Psicol. Am. Lat.**, n.19. México, 2010. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2010000100005&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2010000100005&script=sci_arttext)> Acessado em: 24 out. 2015

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P., GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, 2008 Out-Dez; 17(4): 758-64. Disponível em:

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. *Coaching* de executivos: *adaptação e estágio de mudanças.* **Psicol. teor. prat.** v.9 n.1 São Paulo jun. 2007. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S151636872007000100007&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S151636872007000100007&script=sci_arttext)>. Acessado em 08 set. 2014.

MILIONI, B. **Técnicas de entrevistas para gestores:** seleção de colaboradores, feedback, *coaching*, avaliação de desempenho, descrição de cargos, desligamento. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROMA, A. et. al. **Coaching e Psicologia:** profissionais das áreas de psicologia, gestão e *coaching* abordam novas técnicas e estratégias para equilibrar e alavancar ainda mais sua carreira no mercado de trabalho. São Paulo: Editora Leader, 2014.

SEVERGNINI, D. G. **As fases do coaching e os desafios encontrados neste processo.** Porto Alegre – RS, março, 2012. Disponível em: < [www.lume.ufrgs.br/bitstream\\_handle\\_10183\\_76596\\_000825162](http://www.lume.ufrgs.br/bitstream_handle_10183_76596_000825162)>. Acessado em: 08 set. 2014.

SILVA, A. J. C. F. S. **Coaching psicológico: um estudo de casos.** Lisboa, 2012. Disponível em:<[repositorio.ul.pt/bitstream\\_10451\\_8289\\_1\\_ulfpie043289\\_tm](http://repositorio.ul.pt/bitstream_10451_8289_1_ulfpie043289_tm)>. Acessado em: 08 set. 2014.

SOUZA, P.R.M. de.: **A Nova Visão do Coaching na Gestão por Competências - A Integração da Estratégia, 1º Ed. - 3º reimpr.** Rio de Janeiro – Editora Qualitymark, 2011.

SOUZA, L. B.; FIGUEIREDO, M. A. C. Qualificação profissional e representações sobre trabalho e qualidade de vida. **Paidéia (Ribeirão Preto)** vol.14 no.28 Ribeirão Preto May/Aug. 2004. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-863X2004000200011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-863X2004000200011&script=sci_arttext)> Acessado em: 19 nov. 2014

TREFF, M. A. **Gestão de Pessoas.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010. Disponível em: <[http://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO\\_gestao\\_de\\_pessoas.pdf](http://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO_gestao_de_pessoas.pdf)> . Acessado em: 22 out. 2015

VALLE, M. I. M. Inovações tecnológicas e qualificação Profissional. **Somanlu**, ano 4, n. 1, jan./jun. 2004. Disponível em: < <http://www.periodicos.ufam.edu.br/index.php/somanlu/article/view/211>>. Acessado em: 19 nov. 2014