

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E A UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS DE COACHING & CONSULTORIA NAS ORGANIZAÇÕES

Graziela Marioto¹

Rafael Silva Rodrigues²

Rodrigo Campos Malavoglia³

RESUMO

O cenário de crescente dinamismo e de competitividade do mercado atual gera a necessidade de inovação e de flexibilidade constante para adaptabilidade e sobrevivência das empresas diante de novos desafios dele. Neste contexto, emerge a grande demanda nas organizações por profissionais conhecidos como *coaches* e consultores. O objetivo geral deste trabalho é abordar o envolvimento desses profissionais e apresentar suas técnicas, de modo a construir um entendimento do porquê são tão valorizados pela alta direção das empresas, ao ponto de ganharem mais prestígio na liderança de projetos do que os funcionários já efetivos das organizações. Para isso, utiliza-se o método de revisão bibliográfica e a abordagem qualitativa com cunho explicativo, para melhor entendimento, discorrimento e interpretação dos dados documentados e analisados. Como efeito, observa-se que esses profissionais trazem grandes contribuições; seus métodos são dinamizados, e envolvem uma sistemática completa de procedimentos contínuos, efetivamente relevantes para a resolução de problemas em curto prazo. Identificou-se também que existem carências organizacionais em investimentos nos processos de treinamento e de desenvolvimento dos profissionais internos. Ademais, esse fator é parcialmente resultado das incertezas de gestores em relação a vínculos futuros de seus funcionários com a organização; e, conseqüentemente, esse fato eleva a procura por terceiros para a delegação de responsabilidades.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. *Coaching*. Consultoria.

¹ Discente do Curso de Administração no Centro Universitário UNIFAFIBE. E-mail: grazielamarioto@hotmail.com

² Discente do Curso de Administração no Centro Universitário UNIFAFIBE. E-mail: rafaelsrodrigues28@gmail.com

³ Coordenador do Curso de Administração no Centro Universitário UNIFAFIBE. E-mail: administracao@unifafibe.com.br

1 INTRODUÇÃO

É evidente a importância da gestão de pessoas e de seus processos nas organizações. Constatou-se que uma boa gestão é embasada em processos decisórios e planejamentos específicos nos níveis estratégico, tático e operacional. Porém, diversas situações são tratadas diretamente pela alta diretoria, que muitas vezes recorre a profissionais externos especializados em técnicas contemporâneas, visando alcançarem resultados mais precisos e ambiciosos. Esses profissionais são muitas vezes julgados mais eficientes pelos gestores internos e funcionários responsáveis pelos departamentos na organização. Diante disso, pergunta-se: qual o diferencial presente nesses terceiros em relação aos profissionais internos das organizações, considerando a crescente busca por sua intervenção?

Considerando a crescente demanda por profissionais de treinamento e consultoria por empresas de diversos portes, julga-se viável um estudo sobre as abordagens dessas vertentes da gestão de pessoas e de suas técnicas específicas; de modo a se chegar ao entendimento do porquê esses profissionais são tão valorizados pelas organizações atualmente; e porque os gerentes de RH, conselheiros administrativos e diretores das empresas preferem delegar os projetos a eles em vez de tratá-los internamente.

O objetivo geral deste trabalho é mostrar, no modo administrativo, as contribuições dos profissionais de *coaching* e de consultoria no mundo corporativo contemporâneo.

De modos específicos, foram estabelecidos alguns objetivos a fim de (a) elencar quais as necessidades mais comuns que as empresas precisam suprir, mostrando as raízes das possíveis falhas nas equipes internas que as impedem de realizarem os processos; (b) demonstrar como atuam os profissionais conhecidos como *coaches* e consultores, e qual a importância dada a sua intervenção; (c) relatar os ganhos gerais que são obtidos pelas empresas em que a consultoria ou o treinamento ocorrem, demonstrando fatores positivos e negativos que comumente são gerados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A gestão de pessoas e a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações

“A gestão de pessoas gerencia a cooperação para uma evolução e potencialização de seus recursos humanos e produção” (GIL, 2001, p. 17); ou seja, não visualiza os indivíduos como recursos organizacionais, mas como parceiros ou colaboradores no processo de produção e de desenvolvimento das organizações. Por esse motivo, diversas empresas admitem que os trabalhadores devem ser valorizados, assistidos, treinados e desenvolvidos para que atinjam um melhor desempenho pessoal e profissional.

Segundo o autor:

As pessoas são diferentes entre si: e dotadas de personalidade própria, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidoras de habilidades e conhecimentos, destrezas e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais (CHIAVENATO, 2009, p. 3).

A motivação humana deve ser considerada no âmbito empresarial; mesmo porque cada colaborador tem sua individualidade. É relevante ponderar suas motivações externas e internas em relação a seu perfil pessoal e profissional. Chiavenato (2009) descreve a motivação como algo que impulsiona uma ação, causando uma reação. Para ele, estimular um colaborador eleva os índices de produtividade e torna o cotidiano mais leve.

Um bom gestor deve ir além da delegação de tarefas e acompanhamento de processos; deve tornar o clima organizacional mais produtivo, transmitir segurança a seus liderados, estimulá-los ao desenvolvimento constante, e instigá-los a desenvolver seus talentos em favor da empresa. Para Chiavenato (1999, p. 8), a gestão de pessoas é:

O conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou com os recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento integram os principais pilares da gestão de pessoas. Os impactos do treinamento e desenvolvimento refletem-se na interação do indivíduo no trabalho com diferenças de desempenho individuais e coletivas; e na relação empresarial da organização no mercado, em seu grau de competitividade e produtividade (ÁVILA; STECCA, 2015).

As tarefas corporativas crescem constantemente, constituindo-se cada vez mais complexas; requerendo mais habilidade e flexibilidade dos gestores para liderar pessoas. Porém, embora haja exigências das organizações, em muitas delas o treinamento e o desenvolvimento não são trabalhados internamente. Hersey e Blanchard (1986) acrescentam que o comportamento do líder exerce influência direta sobre seus liderados; que a eficácia das funções de liderança pode ser aprimorada através do treinamento e do desenvolvimento dos responsáveis. Assim, eles devem receber capacitação e estímulos, de modo que sua produtividade e sua motivação se elevem, e reflitam de modo coletivo em seus liderados.

Grande parte dos diretores tem receio de investir em treinamento e em desenvolvimento para seus gestores por não conseguirem os manter, perdendo-os para algum concorrente. O despreparo profissional deles os torna falhos ao ligar os fatores de personalidade e de profissionalismo à capacidade e ao perfil dos integrantes de sua equipe, originando diretamente problemas relacionados a descrédito, desmotivação, improdutividade, frustrações pessoais, desacertos e retrabalho por parte dos departamentos ocasiona, muitas vezes, custos inesperados.

Pode-se relacionar essa falta de preparo a carências no processo de desenvolvimento, que é responsável por habilitar o profissional, visando ao retorno desejado ou superior ao idealizado. “O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas” (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

Profissionais assalariados esperam das organizações a atenção com seu desenvolvimento. Marques (2013) afirma que, atualmente, as organizações visam a oferecer o conhecimento por meio de cursos com uma metodologia essencial, para que o colaborador seja apto à liderança, flexível, comprometido com os resultados, e que desenvolva dinamismo e iniciativa para a realização das atividades. Logo, quando não existe a capacitação necessária, observa-se, como resultado, o despreparo e a insegurança em relação aos problemas corporativos que lhes são delegados. Existem organizações nas quais essas práticas são adotadas; porém,

nos momentos oportunos para o tratamento de questões que devem ser tratadas, vincula-se um profissional externo para interceptar a desenvoltura do profissional interno, ocasionando desconforto, apreensão e limitação de atuação.

Os profissionais externos, em contrapartida, habitualmente buscam a intensificação de seu desenvolvimento profissional, e têm a oportunidade de lidar com diversos tipos de situações e problemas organizacionais, em variados tipos de empresas e departamentos; conseqüentemente, aprimoram sua desenvoltura, intensificam seu *networking* e aumentam seu prestígio no mundo dos negócios. Tal diferencial faz com que a alta gestão das organizações tenha preferência para a contratação deles em vez da delegação de atribuições internamente.

A maioria das empresas não conta com uma cultura de visão estratégica voltada à capacitação do funcionário interno; assim, a visão dos diretores é direcionada para a contratação temporária de treinadores (*coaches*) e de consultores. Existem também organizações que buscam manter-se no mercado, e adotam políticas de treinamento e de desenvolvimento de pessoal que ofereçam a flexibilidade e a capacitação necessária para mantê-las no mercado competitivo (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

2.1.1 História e princípios do *coaching* e sua aplicação na atualidade

As mudanças na economia, na tecnologia, na sociedade e no mercado, exigem que as organizações tenham programados planos de formação profissional capazes de qualificar seus funcionários a lidarem com os procedimentos de modo efetivo. Entretanto — diante dos desafios impostos pelas instabilidades, da insuficiência das empresas em estabelecer essas práticas, e do alto valor agregado a esses procedimentos — a solução buscada tem sido a contratação do profissional conhecido como *coach*. Para Penim e Catalão (2009), ainda que o *coaching* não seja um sistema exato para a resolução de problemas, existem muitos clientes que apostam nele como um meio para resolvê-los.

Agilidade e eficiência para a implantação de processos, resolução de problemas em curto prazo, e desenvolvimento e estímulo de equipes são promessas desses profissionais, cada vez mais presentes no mercado. Pinheiro, Pascoal e Broge (2013) discorrem sobre o surgimento do *coaching*, sintetizando sobre a utilização deste termo. Em meados de 1500 D.C, na Inglaterra, a palavra *coach*

denominava um meio de transporte comum; mas, nos tempos atuais, a denominação contemporânea de *coaching* empresarial referencia as abrangências dessa vertente na área de negócios. Ao longo da abordagem histórica, algumas denominações em que o termo *coach* é empregado referenciam professores particulares, que capacitavam pessoas para concursos; mas também a treinadores esportivos, que lideravam equipes em torneios.

O primeiro estudo a respeito do *coaching* foi realizado por Timothy Gallwey, professor de tênis pioneiro no movimento da psicologia relacionada ao esporte e ao mundo corporativo. A partir de observações realizadas em campo com seus alunos, verificou questões técnicas relacionadas a métodos de aprendizagem que seriam facilitadores desse processo. Estabeleceu seus estudos na área, culminando com a publicação de um livro e com a sua aplicação em organizações americanas. Considerou que os executivos se preocupavam em abranger as melhores práticas de mercado em suas empresas. Assim, ele ficou conhecido como o fundador do conceito *coaching*. Desta forma o *coach* do mundo esportivo desenvolveu-se em *coaching* empresarial (PINHEIRO; PASQUAL; BROGE, 2013).

O *coaching* é um processo de interação entre o treinador (*coach*) e os seus orientandos (*coachees*). Baseado em técnicas de acompanhamento contínuo, ele estimula o processo de aprendizagem:

Coaching, no final das contas, diz respeito à facilitação da aprendizagem, da mudança e do crescimento. Quando *coaches* capacitados colocam em prática suas habilidades e competências com o objetivo de promover aprendizagem, mudança e crescimento, seja para a organização ou para as pessoas dessa organização, tornam-se catalisadores de mudança organizacional autêntica e sustentável (TING; SCISCO, 2006, p. 43).

O processo de *coaching* desenvolve competências primordiais em líderes e funcionários, além de elevar o nível de desempenho departamental e organizacional; tornando a empresa mais competitiva no mercado no qual está inserida. Para isso, a empresa que contrata um *coach* deve ter ciência de que confiará a ele informações sobre processos, métodos e outros fatores internos que necessitam ser transmitidos para análises e para estabelecimento de técnicas e de metodologias que deverão ser utilizadas. Segundo o autor:

Coaching é um relacionamento de colaboração entre *coach* e *coachee* com o objetivo de avaliar e entender a atividade de desenvolvimento, desafiar as restrições existentes enquanto se explora novas possibilidades e garantir

apoio e responsabilidade para o alcance de metas e a sustentabilidade do desenvolvimento (REIS, 2016, p. 37).

Procedimentos sintetizados, contínuos e de alto valor agregado fazem parte dos processos do *coaching*. Costumes e culturas organizacionais podem ser alterados a partir do momento em que um *coach* toma liderança de projetos. Para o Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC):

Coaching é um processo que utiliza técnicas, ferramentas e recursos de diversas ciências. Algumas pessoas dizem que *Coaching* é ciência, mas na realidade é um cocktail, um mix de recursos e técnicas que funcionam em ciências do comportamento (psicologia, sociologia, neurociências) e de ferramentas da administração de empresas, esportes, gestão de recursos humanos, planejamento estratégico e outros. É um processo que produz mudanças positivas e duradouras. Conduzido de maneira confidencial, individualmente ou em grupo, o *Coaching* é uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de aumento da autoconfiança, de quebrar barreiras de limitação, para que as pessoas possam conhecer e atingir seu potencial máximo e alcançar suas metas.

Um bom *coach* tem como responsabilidade desenvolver um ambiente positivo de interação, por meio de questionamentos que conduzem à análise das necessidades do *coachee*; conduzindo-o no processo decisório, e apresentando orientações que ampliam as visões já concebidas por ele, repassando o *feedback* correspondente.

Para Shervington (2005), a abordagem integral do *coaching* ultrapassa a visão corporativa que remete ao progresso no cumprimento das metas organizacionais, pois ele trabalha a transformação pessoal e amplia o nível intelectual do cliente, promovendo sua área interpessoal e estimulando todo seu potencial humano.

2.1.1.1 Consultoria: surgimento e técnicas aplicadas

Diante das muitas mudanças e inconstâncias do mercado, as organizações encontram problemas que fogem de seu controle. Nesse cenário, a consultoria representa uma ferramenta essencial de replanejamento organizacional. Oliveira (1999) expõe dois exemplos onde uma empresa pode identificar a necessidade da contratação de um consultor, sendo eles: a insatisfação com seu cenário atual, seus negócios, investimentos e os resultados alcançados; visão da situação futura

almejada, relacionada aos seus negócios, investimentos, metas e resultados esperados.

A consultoria surgiu com a revolução industrial, devido um aumento instantâneo por demanda de profissionais qualificados; e com entendimento mais profundo em determinados assuntos. Os consultores, antes informais, com o passar do tempo se sistematizaram e consolidaram com processos metódicos de gestão e de organização de atividades. Após a segunda guerra mundial, muitas empresas de consultoria foram abertas, com profissionais que se especializavam ainda mais em abordagens analíticas do estudo da gestão estratégica de processos. Ela é altamente estratégica para as organizações, pois, enquanto os empregos convencionais de certa forma restringem a flexibilidade profissional, as empresas necessitam de respostas precisas e instantâneas para absorverem as oportunidades do mercado (BRIDGES, 1995).

A consultoria ocorre como uma prestação de serviços, em que o conhecimento do consultor auxilia o cliente nos processos decisórios. E é definida como:

[...] um processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação (OLIVEIRA, 2001, p.21).

A consultoria envolve os agentes em um ambiente de troca de informações, no qual é possível conciliar qual a melhor alternativa ou técnica que deve ser utilizada para a resolução de problemas organizacionais, essa troca de informações é instituída em um processo de organização e planejamento. Para Parreira (1997, p. 12):

A Consultoria é o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie, oriente o trabalho administrativo, pode-se dizer que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível.

O papel do consultor é considerado um diferencial para a concretização de processos. Além de compartilhar sua experiência pessoal, eles conseguem abordar as melhores práticas de mercado para a resolução dos casos. Para Andrade (2007), a qualificação profissional dos consultores deve somar-se às práticas e à experiência para a execução e a condução dos processos, de modo efetivo.

São características comuns a consultores: saber analisar e diferenciar o importante do urgente, definindo prioridades; trabalhar de modo independente e determinar alvos alcançáveis, que sirvam de motivação a seus clientes, para prosseguirem determinados; possuir discernimento para estipular metas que a empresa seja capaz de cumprir; cumprir habilidades para dialogar com o cliente de forma clara e efetiva, de modo a esclarecer os objetivos propostos (SALES, 2013).

3 METODOLOGIA

Em vista da realização deste trabalho, foram idealizadas pesquisas bibliográficas exploratórias em diversas fontes, objetivando maior conciliação de elementos pertencentes ao tema. A pesquisa bibliográfica compreende a leitura de livros, artigos científicos, publicações em revista e outras fontes acadêmicas. Segundo Lakatos (2010, p. 166):

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudos [...] Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Além da revisão bibliográfica foi escolhida a natureza de cunho explicativo para embasar a pesquisa, de modo a aprofundar os conhecimentos prévios sobre o tema em razões específicas e detalhadas, buscando o conhecimento do porquê de tais fatos ocorrerem. A pesquisa explicativa ocorre,

[...] quando o pesquisador procura explicar os porquês das coisas e suas causas, por meio do registro, da análise, da classificação e da interpretação dos fenômenos observados. Visa a identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.53).

A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa, com direcionamento para a interpretação dos fatos e para a atribuição de significados através do processo de análise de dados da revisão bibliográfica; além do conflito deles através de um questionário aplicado a dois profissionais da área. “Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva” (PRODANOV; FREITAS, 2013).

As propostas de leitura são seletivas, abrangendo temas da área de gestão de pessoas, temas específicos relacionados a técnicas de *coaching* e de *consulting*; e a respectiva trajetória do uso dessas técnicas no mundo corporativo.

4 RESULTADOS

De modo a confirmar os dados apresentados na pesquisa, foi elaborado um questionário sobre pontos específicos evidenciados no artigo. Um *coach* e uma consultora — que atuam em Bebedouro SP e que têm ganhado muito prestígio pela desenvoltura em grandes empresas da cidade — responderam as seguintes perguntas:

1. Qual é o principal motivo das empresas buscarem seu serviço?
2. Porque você acredita que este modelo de prestação de serviço surte tanto efeito?
3. Nos lugares onde já atuou, você identificou pessoal capacitado para realizar as mesmas mudanças e liderar os processos sem sua interferência?
4. Na contratação de um serviço de coaching/consultoria, você acredita que as empresas considerem arriscado passar determinadas informações sigilosas para que a prestação de serviço ocorra?
5. Em sua atuação, as tarefas são definidas e estabelecidas de forma clara para toda equipe? Há envolvimento e participação positiva de todos funcionários?
6. Quais são os maiores desafios geralmente encontrados por você em suas visitas?
7. Em questão de custo e benefício, você acredita que a prestação de serviços de coaching/consultoria é mais acessível do que treinar os funcionários; e, devido a isso, são mais buscadas pelas organizações?
8. Se você fosse dono de uma organização, preferiria investir em treinamento a optar pela contratação de um *coach* ou de uma empresa de consultoria, nos momentos de necessidade?
9. Você acredita em um mundo empresarial sem coaching/consultoria? Qual modelo de gestão você adotaria para o aprimoramento e reconhecimento do trabalho dos colaboradores?

4.1 Parâmetros apresentados pelo profissional de *coaching*

Com base na entrevista realizada com o profissional de *coaching*, o principal motivo para uma empresa procurar seu serviço é que este modelo surte efeito pelo fato de focar todas as forças e energias voltadas a solucionar o problema apresentado por ela; através de ferramentas, técnicas e metodologias. Para definir melhor, ele cita uma frase do autor T. Harv Eker: tudo o que nós focamos expande.

O entrevistado acredita que empresas que não possuem um profissional de *coaching* também são capazes de realizar mudanças, caso tenham profissionais focados. Para ele, na maioria das vezes, existe pessoal treinado com essa capacidade; porém, não sabem colocar em prática, e há resistência por parte da empresa em dividir informações sigilosas necessárias para a atuação do *coach*. Uma dica dele para a empresa é sempre se informar da bagagem profissional, e pedir referências, antes da contratação.

Nas consultorias realizadas por ele, há colaboração da equipe. Isso, para ele, é essencial ao direcionamento do trabalho; uma vez que um líder não é nada sem sua equipe. Por isso, as tarefas devem ser definidas de forma clara para todos. Contudo, o entrevistado ressalta que nem sempre o grupo se dispõe a aceitar suas ideias; que é um dos maiores desafios da profissão encontrado por ele.

Sobre o custo/benefício de um *coach* para a empresa, em sua opinião, o profissional traz mais vantagens do que se a empresa treinasse um funcionário, que não trará tanto resultado. Além disso, é importante o investimento para que a equipe seja treinada de modo a entender o objetivo da empresa e a importância do seu papel nos resultados. Há, portanto, um conjunto entre a participação da equipe e o envolvimento de um *coach*.

Para o entrevistado, atualmente, o mundo necessita de *coaches* em todas as áreas, pois este profissional direciona e ajuda o entendimento para onde se deve ir. Em sua opinião, empresas devem trabalhar a meritocracia, deixando claro sua missão, visão e valores aos colaboradores.

4.1.1 Parâmetros apresentados pela consultora

Ao ser entrevistada, a consultora ressalta que o principal motivo de as empresas buscarem seu serviço são os resultados extremamente positivos alcançados; que são fruto de um trabalho contínuo, idôneo e de total comprometimento com o meio empresarial. Para ela, as empresas, muitas vezes, mantêm um profissional capacitado para executar e exercer o controle de algumas atividades, mas ele talvez precise de um estímulo externo para dar início ao tratamento dos casos, já que, muitas vezes, existe receio da alta gestão em relação ao seu potencial. Ademais, existem muitos casos em que a empresa não possui pessoal capacitado ou está sobrecarregado de atividades corporativas; assim, sua consultoria é contatada para assumir as atividades.

Para sua atuação, as empresas abrem as informações diretamente; porém, acredita que o receio quanto à abertura de dados é comum no meio empresarial, embora sejam extremamente necessários para uma análise certa dos casos, e para a melhor solução dos problemas.

Segundo ela, o envolvimento da equipe interna é essencial para a maior assertividade nos resultados. Ainda que no início muitos não estejam totalmente engajados, durante o desenvolvimento e continuidade dos processos, a grande maioria se dedica integralmente.

Afirma que o treinamento e o desenvolvimento profissional são de extrema importância para as organizações; e sua consultoria tem como foco estimular os gestores a identificar isso. Ela acredita que sempre haverá um equilíbrio dentro das organizações; entre a prestação de serviços externa e a capacitação interna, pois o mundo enfrenta constantes mudanças; muitas vezes, compreendidas de modo diferente pelas partes, e a agregação dessas visões traz mais benefícios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com embasamento nos dados apresentados e expostos neste artigo, entende-se que as empresas atualmente recorrem deliberadamente a duas alternativas para tratar os problemas advindos do mercado e dar andamento a projetos: a contratação de *coaches* ou de consultorias. Ambas refletem bons resultados para as organizações; mas demandam recursos financeiros, abertura de dados para a atuação dos profissionais terceiros, e empenho sistêmico dos funcionários da organização. Observa-se que o principal motivo dessas contratações

é a falta de capacitação dos funcionários internos, que remete à falta de comprometimento das organizações com o desenvolvimento do seu capital humano, e à relevância de as empresas adotarem processos de treinamento e de desenvolvimento internos para qualificarem seus funcionários.

Portanto, entende-se que qualificar e treinar funcionários é muito relevante para o desenvolvimento e para o rendimento empresarial das organizações, pois o andamento e a produtividade de suas atividades dependem da formação e do aprendizado de seus colaboradores, considerando a motivação deles. Para tal, é preciso atentarem-se não só ao mercado de trabalho e à sua concorrência, mas também desenvolverem um olhar para aqueles que já fazem parte da equipe, e para a oportunidade de treinamento para melhor aproveitá-los nos resultados finais.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria, Rede e-Tec Brasil, 2015.

BRIDGES, W. **Um Mundo Sem Empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos** (Vol. 1). São Paulo: Pioneira. 1997.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.

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

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional**. E.P.U. 1986.

IBC, Instituto Brasileiro de Coaching. **O que é Coaching: perguntas e respostas do mundo do coaching**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching/>>. Acesso em: 31 de mar. 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, J. R. **Coaching e Carreira - Técnicas Poderosas e Resultados Extraordinários**. Goiânia: IBC, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2001.

PARREIRA, F. E. **Consultoria, Consultores e Clientes.** São Paulo: Érica, 1997.

PENIM, A. T., CATALÃO, J. A.. **Ferramentas de Coaching.** Lisboa: Lidel, 2009.

PINHEIRO, B.; PASQUAL, J. L.; BROGE, V. **Coaching e Formação de Liderança / Coach.** 2013. Disponível em: <<http://www.arvoredo.com.br/livro/livro.pdf>>. Acesso em: 14 de abr. 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2 ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

REIS, H. **Coaching Ontológico: a doutrina fundamental.** Brasília. Editora Trampolim, 2016.

SALES, E. **Qual o verdadeiro papel do consultor empresarial?** Recife, Pernambuco. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qual-o-verdadeiro-papel-do-consultorempresarial/74075/>>. Acesso em: 18 de Mai. 2018.

SHERVINGTON, M. **Coaching integral: além do desenvolvimento pessoal.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TING, S. SCISCO, P. **The center for Creative Leadership Handbook of Coaching.** San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

Recebido em: 02/09/2018

Aprovado em: 27/09/2018