

**Área:** Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

**ESTUDO SOBRE A VIABILIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES PUBLICOS POR  
MEIO DE COACHING**

**STUDY ON THE FEASIBILITY OF DEVELOPING PUBLIC SERVANTS THROUGH COACHING**

Andréa Bujnicki Vieira e Janice Walter

**RESUMO**

No atual mundo competitivo, as constantes mudanças obrigam as organizações a aumentar sua capacidade de inovar. Para tanto, se utilizam de habilidades e atitudes a fim de alcançar seus objetivos, explorando a capacidade humana através do seu desenvolvimento. O presente estudo faz uma abordagem acerca da ferramenta de desenvolvimento de pessoas chamada coaching e tem como objetivo realizar uma proposta de desenvolvimento dos servidores públicos de uma prefeitura municipal do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, a partir da utilização desta ferramenta. Trata-se de uma pesquisa qualitativa em uma abordagem teórica-empírica. O objetivo geral foi identificar a viabilidade do uso do coaching para o desenvolvimento dos servidores, como ferramenta de coleta de dados foi utilizada a entrevista com um roteiro semiestruturado. Para fundamentar e justificar importância do estudo proposto procurou-se conceituar temas como: gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento, coaching e mentoring. Com base nos dados coletados através das entrevistas foi possível compreender que a ferramenta em questão é um método que vai ao encontro das expectativas dos funcionários, porém há inviabilidade em sua implantação, tendo em vista o alto custo e a ausência de objetivos comuns organizacionais que possibilitem progressão de carreira para os servidores públicos de carreira.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas - Desenvolvimento - Coaching

**ABSTRACT**

In today's competitive world, the constant changes require organizations to increase your ability to innovate. To do so, use skills and attitudes in order to reach your goals, exploring the human capacity through your development. This study makes an approach about people development tool called coaching and aims to carry out a proposal for development of public servants of a municipality of the State of Rio Grande do Sul, from the use of this tool. It is a qualitative research on a theoretical-empirical approach. The overall objective was to identify the feasibility of using coaching to the development of servers, as data collection tool was used the semi-structured interview with a script. To substantiate and justify the importance of the proposed study sought to conceptualize issues such as: human resources, training and development, coaching and mentoring. Based on data collected through the interviews was possible to understand the tool in question is a method that meets the expectations of employees, however there are in your deployment infeasibility, in view of the high cost and the absence of common organizational goals that allow career progression for career civil servants.

**Keywords:** Personnel management-Development-Coaching

# ESTUDO SOBRE A VIABILIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS POR MEIO DE COACHING

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mercado do trabalho passou por muitas mudanças e como resultado deste processo, as organizações precisaram se readequar e cada vez mais buscar a inovação e a valorização das pessoas como forma de desenvolver-se, perpetuar-se e de alcançar melhores resultados.

Essas mudanças no ambiente organizacional afetam diretamente as estratégias definidas pela organização, as quais se tornam, necessariamente, mais objetivas e adaptáveis. Os modelos de gestão passam a privilegiar o capital humano e a sua estrutura precisa ser cada vez mais, pensada de maneira a permitir o melhor aproveitamento do tempo e dos recursos que elas possuem.

A característica mais marcante do novo ambiente de trabalho é a aprendizagem continuada, o que gera, para as organizações, o desafio constante de criar e de manter ambientes de trabalho que privilegiem a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas. Com essas mudanças tanto as organizações do setor público como também as do setor privado são igualmente afetadas, e a área de gestão de pessoas torna-se campo com amplo potencial de desenvolvimento.

Um dos maiores desafios da área gestão de pessoas é conseguir o envolvimento e o comprometimento de todos, fazendo com que pessoas e equipes utilizem seus talentos de forma competitiva dentro da organização, fator essencial para que elas se adaptem às mudanças e acompanhem a evolução da organização onde trabalham.

Para que isto aconteça, é necessário que as pessoas pensem de forma criativa e trabalhem de forma interativa, enfrentando os novos desafios do mundo dos negócios, sempre buscando o alinhamento das pessoas/competências humanas às estratégias da organização, através do desenvolvimento e capacitação dos gestores, além de promover mudanças organizacionais.

Também é importante que a organização desenvolva a capacidade de mudar, de criar e alavancar novas habilidades e atitudes, de inovar incessantemente, buscando criar um ambiente que favoreça a aprendizagem. Com isso, vão transformando-se, gradativamente, em organizações que aprendem. Estas organizações adquirem, assim, capacidade contínua de adaptação à mudança e crescimento constante.

Sendo assim, a aplicabilidade deste estudo se justifica em uma prefeitura do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, com servidores públicos concursados, que visivelmente por obter estabilidade, acabam por abrir mão do seu próprio desenvolvimento. Nesse contexto, surge o *coaching* que se torna uma ferramenta importante para o desenvolvimento e aprendizado dos indivíduos e das equipes.

Assim que o *coaching* passa a ser utilizados como um processo auxiliar na gestão de pessoas, é possível visualizar resultados mais rápidos tanto nos ciclos de aprendizagem quanto no compartilhamento do conhecimento, principalmente pelo alcance de metas através do foco e do direcionamento, que são as características principais desta ferramenta.

O *coaching* pode proporcionar ao participante, estímulos para que este vá em busca da identificação de seus valores essenciais e o motiva a expressá-los, desenvolvendo assim uma postura de integridade pessoal e profissional. Esta técnica tenta ajudar o *coachee*, através de seu *coach*, a encontrar as respostas para os “problemas” tanto de sua vida pessoal, quanto da profissional, mostrando-lhe como fazer e não fazendo por ele, é orientar as pessoas para que

aprendam por si mesmas, ensinando-as a tirar de suas próprias experiências as lições certas para solução de seus problemas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Com as mudanças que vem ocorrendo nos últimos anos na área de Recursos Humanos, a expressão gestão de pessoas vem sendo usada para designar o modo das organizações se relacionarem com as pessoas. Isso porque, as pessoas estão, cada vez mais, se tornando parceiras das organizações e não somente recursos, vistos como financeiros e materiais. Muitos estudiosos desta área de RH destacam suas contribuições e opiniões que são de bastante importância, porém ainda não é muito explorada pelos gestores das organizações.

Para Gil, gestão de pessoas tem uma função gerencial que proporciona equilíbrio entre os interesses da organização e dos funcionários da organização. É uma área que varia conforme a cultura, estrutura, a característica da organização, da tecnologia utilizada e do estilo de gestão que a empresa usa (GIL, 2002).

De acordo com França, a Gestão de Pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, e o que a pessoa quer da empresa. (FRANÇA, 2010)

Segundo a autora, o fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e de certa forma de como elas estão sendo organizadas, capacitadas e estimuladas e ainda como são mantidas no ambiente de trabalho e num clima organizacional adequado. E ainda planejando de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e uma reação mais rápida às mudanças que o mercado proporciona. (FRANÇA, 2010)

Chiavenato ainda destaca a importância das pessoas num contexto organizacional, sendo a questão básica tratá-los como recursos organizacionais ou parceiros da organização. Com isso é possível perceber a diferença da forma com que as pessoas são tratadas, conforme quadro abaixo. (CHIAVENATO, 1999)

Pessoas como RECURSOS	Pessoas como PARCEIROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empregados isolados nos cargos;</li> <li>➤ Horários rigidamente estabelecidos;</li> <li>➤ Preocupação com normas e regras;</li> <li>➤ Subordinação ao chefe;</li> <li>➤ Fidelidade à organização;</li> <li>➤ Dependência da chefia;</li> <li>➤ Alienação em relação à organização;</li> <li>➤ Ênfase na especialização;</li> <li>➤ Executoras de tarefas;</li> <li>➤ Ênfase nas destrezas manuais;</li> <li>➤ Mão de Obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Colaboradores agrupados em equipes;</li> <li>➤ Metas negociadas e compartilhadas;</li> <li>➤ Preocupação com detalhes;</li> <li>➤ Atendimento e satisfação do cliente;</li> <li>➤ Vinculação à missão e à visão;</li> <li>➤ Interdependência entre colegas e equipes;</li> <li>➤ Participação e comprometimento;</li> <li>➤ Ênfase na ética e na responsabilidade;</li> <li>➤ Fornecedoras de atividades;</li> <li>➤ Ênfase no conhecimento;</li> <li>➤ Inteligência e talento.</li> </ul>

Ilustração 1: As pessoas são recursos ou parceiros nas empresas?

Fonte: Chiavenato 1999, p. 7

Pode-se perceber que a forma que as pessoas são tratadas dentro da organização difere diretamente na sua forma de agir e pensar, pois as pessoas que são consideradas parceiras, agem tal qual, e com isso além de atingir a realização profissional, ainda podem atingir uma realização pessoal sem esforços. Já quando tratadas como recursos, estão ali somente executando uma função sem uma interação maior que possa proporcionar satisfação pessoal.

## 2.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

O processo de gestão de pessoas vem passando por uma ampla transformação, na medida em que os sistemas, tradicionalmente utilizados como referencia, vem demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual as organizações estão enfrentando.

A gestão de pessoas, segundo Chiavenato, é composta por seis processos, sendo eles, agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e processos de monitorar pessoas. Todos ligados conforme Ilustração 2, onde a Gestão de Pessoas está centralizada (CHIAVENATO, 2009).

Carvalho e Nascimento afirmam que “[...] o recrutamento constituiu-se no elo de ligação entre a organização e o mercado de trabalho, sendo o ponto de referência inicial entre o candidato a um determinado cargo e a empresa” (CARVALHO;NASCIMENTO, 2004, p. 78)

Para Marras, recrutamento é responsável por captar profissionais no mercado, e seleção é o encaminhamento deles para empresa. Dependendo da estrutura da empresa, esse processo pode ser executado por um ou mais profissionais, variando de acordo com o volume de trabalho a ser executado (MARRAS, 2000).

Agora quando se trata em seleção, ou selecionar pessoas, Lacombe afirma que selecionar “[...] é a segunda etapa do processo, onde inicia com o recrutamento e termina com o contrato definitivo, após o período de contrato”.(LACOMBE, 2011, p. 97).

O segundo processo de aplicar pessoas dá-se início após o recrutamento e seleção do candidato, o mesmo acontece através da integração do novo colaborador à cultura, *layout*, *colegas* e ambiente organizacional da empresa. (CHIAVENATO, 2009).

O autor afirma ainda que

[...] processos de aplicar pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2009, p. 15-16).

Além disso, o processo de aplicar pessoas envolve sistemicamente na organização diversas atividades relacionadas ao desenho de atividades que as pessoas irão realizar. Essas atividades terão também o objetivo de orientar e acompanhar o seu desempenho (GIL, 2010).

A análise e descrição de cargos e planejamento e alocação interna de recursos humanos estão também inseridas no processo de aplicar pessoas. Conforme Dutra, as atividades inerentes ao processo de aplicar pessoas são tratadas como movimentação de pessoas. Segundo o autor, são os movimentos efetuados pelas pessoas na empresa ou no mercado de trabalho (DUTRA, 2011).

Este processo abrange sistemicamente todas as atividades realizadas com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas (GIL, 2010). Para Dutra, essas são atividades do processo de valorização das pessoas, ainda conforme o mesmo, a valorização é realizada através das recompensas recebidas pelas pessoas em contrapartida de seu trabalho para a organização. (DUTRA 2011).

Segunda França, o processo de recompensar pessoas é utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais. (FRANÇA, 2010).

Para Chiavenato "a recompensa é elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização" (CHIAVENATO, 1999, p.216).

Ainda de acordo com o autor, o processo de recompensar pessoas é utilizado para motivar e incentivar os colaboradores a realizarem as atividades da empresa com comprometimento e também para satisfazer as necessidades individuais. (CHIAVENATO, 1999)

Já para Pontes, "a empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procura utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais" (PONTES, 1990, p. 17).

O processo de desenvolver pessoas é utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância (FRANÇA, 2010).

Ainda conforme Chiavenato manter pessoas "[...] exige uma bateria de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho" (CHIAVENATO, 1999, p. 34-35).

E, por fim, o processo de monitorar as pessoas não tem como objetivo a fiscalização dos cumprimentos das regras, mais sim, o desenvolvimento do autocontrole em relação às metas e resultados a serem alcançados, esse processo está diretamente relacionado com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização (CHIAVENATO, 2008).

Conforme Gil, o processo de monitorar está relacionado ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho, incluindo a avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informações gerenciais e auditoria de recursos humanos. O autor ainda fala da manutenção como um processo envolvendo atividades como a higiene e segurança no trabalho e relações com sindicatos (GIL 2010).

Pode-se perceber que todos estes processos estão intimamente interligados, e a falha de um implicará diretamente na falha dos demais. É fundamental que ocorra o equilíbrio na construção de todos os processos de gestão de pessoas. Assim, as empresas devem estar atentas de qual forma estão sendo desenvolvidos estes seis processos, pois são fundamentais para o desenvolvimento dos colaboradores e, em consequência, da própria organização.

### 2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Junto com a chegada do século XXI surgem diversas inovações tanto na área política, econômica, social, cultural, como também na de tecnologias mais avançadas; essas tantas novidades e evoluções influenciam diretamente na necessidade de capacitação e educação dos profissionais, fazendo com que as empresas passem a investir e incentivar ainda mais a qualificação de seu quadro de funcionários nas mais diversas áreas.

O meio mais comum para qualificação e evolução dos funcionários nas organizações é através de treinamentos, segundo Marras "treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente a execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho" (MARRAS, 2009, p.145).

O autor ainda afirma que é uma ferramenta utilizada para transmitir conhecimento técnico e conceitual de um determinado bem ou serviço desenvolvido pela organização. Algumas empresas ministram o treinamento por profissionais adequados que possuem o devido conhecimento e preparo para transmiti-los a seus empregados, entretanto ainda possuem órgãos que disponibilizam profissionais não adequados para atuarem como

palestrante. O intuito principal é fazer com que seus funcionários possam apreender e pôr em prática todo o treinamento ministrado em seu cotidiano (MARRAS, 2009)

“O treinamento, segundo Carvalho, constitui-se no artifício de auxiliar os empregados a adquirir eficiência no seu trabalho, por meio de hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes apropriadas”. (CARVALHO, 1988, p.64).

Conforme Marcondes, o treinamento é entendido como o aprimoramento do desempenho do empregado com vistas ao aumento da produtividade dos recursos, sejam físicos, financeiros, informações, sistemas, etc. Ele tem ao seu alcance esses recursos para realizar o seu trabalho (MARCONDES, 2008).

O desenvolvimento do colaborador na empresa é fundamental para o alcance de resultados positivos, não somente para a empresa, mas para a carreira profissional, e até mesmo, pessoal de cada indivíduo. A obtenção de conhecimento, habilidades e atitudes, conhecidos como CHA, segundo Marras é um conjunto de qualidades oferecidas pelo homem, que podem ser aprimoradas com treinamentos e práticas, cada uma baseada em suas experiências (MARRAS, 2009).

Desenvolvimento gerencial ou administrativo é o autodesenvolvimento. Quem deseja se desenvolver com certeza terá oportunidades de fazê-lo, mas quem desejar “ser desenvolvido” por terceiros não conseguirá. (LACOMBE, 2011, p. 393).

Para Tachizawa, investir no desenvolvimento de pessoas significa “investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece, porém, esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo”.(TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p.220, *apud*, PIO, 2010, p.1).

O autor ainda afirma que pode ser verificada no resultado das empresas que possuem programas de treinamento e desenvolvimento, já que os colaboradores, cientes das funções que devem executar e dar responsabilidades às quais são submetidos em seus cargos, trabalham mais motivados e comprometidos com os objetivos da organização (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p.220, *apud*, PIO, 2010)

Ainda conforme Pio, a execução de um determinado treinamento deve levar em consideração “os fatores de adequação do programa às necessidades da organização, a qualidade do material didático, a cooperação do pessoal de chefia, a qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade do pessoal a ser treinado”. (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p.220, *apud*, PIO, 2010, p.1).

Para planejar um treinamento dentro de qualquer área da organização, segundo Gil, é necessário analisar a real necessidade desse treinamento, verificando todos os fatores possíveis que caracterizam a organização, com isso pode-se encontrar a necessidade, onde aplicar, como e quando. A alteração de programas e sistemas utilizados pela empresa ocasiona em treinamento, pois os usuários necessitam aprender a utilizar essa nova ferramenta, seja individual ou coletivamente (GIL, 1994).

De acordo com Gil, o treinamento quando identificada sua necessidade funciona da seguinte maneira:

a) Primeiramente identificar a forma de como será abordado o treinamento, o instrutor que o fará, recursos disponíveis e necessários, analisar os prós e contras que esse treinamento pode trazer para a organização.

b) A realização do treinamento e a didática apresentada no treinamento, para haver entendimento do assunto.

c) Feedback dos treinados ocorre através de formulários de avaliação do treinamento, estes podem ser quantitativo ou qualitativo, e em outros casos são aplicados testes que demonstrem o aprendizado obtido. (GIL, 1994).

O desenvolvimento conforme Moscovici, pode apresentar três diferentes formas a serem explanadas pela organização:

a) A nível individual, o desenvolvimento interpessoal e intrapessoal, caminham juntos, estudam-se complexidade da motivação individual, o comportamento dentro do ambiente de trabalho, busca-se desenvolver conhecimento técnico e autoconhecimento.

b) A nível grupal, desenvolve-se as habilidade interpessoais e grupais, ou seja, explora-se os objetivos e motivações comuns ao grupo, comunicação, administração de conflitos, autoridade e liderança.

c) A nível organizacional, focaliza-se a organização com um todo, trabalhando o desenvolvimento de equipes, feedback, motivações pessoais e organizacional, em uma visão macro de conflitos e objetivos a serem sanados e traçados, respectivamente (MOSCOVICI, 2005)

Deste modo, os programas de treinamento tem o objetivo de capacitar os colaboradores em um curto período de tempo, de forma a capacitá-los para exercer funções chave dentro da organização. Muitas vezes as empresas realizam não somente treinamentos técnicos e operacionais, mas também com o intuito de desenvolver atitudes e comportamentos pró-ativos nas pessoas, que possam tornar as equipes de trabalho mais motivadas, influenciando diretamente na sua produtividade.

## 2.4 COACHING X MENTORING

Este tópico do trabalho trata sobre conceitos do *coaching*, sua origem, o que significa, como deve ser aplicado e também sobre o *mentoring*, ferramenta similar ao *coaching*.

O *coaching* é originário da palavra inglesa “*coach*” que significa treinador, no entanto, conforme Lages e O’Connor, embora a tradução de *coach* para o português seria treinador, a mesma tradução não se aplica neste caso, porque o *coach* não tem as respostas, mas sim o cliente (LAGES; O’CONNOR, 2009).

O *coaching* é uma ferramenta de desenvolvimento humano onde o *coach* auxilia o cliente a alcançar o seu "melhor", desempenhando o resultado que ele deseja em sua vida pessoal e profissional.(SILVA, 2012)

Para Silva, a missão do *coaching* é estimular o desenvolvimento das pessoas, ajudando-as a utilizar os seus talentos e a superarem as dificuldades que podem surgir durante o caminho, mas que, são necessárias para repensar determinadas estratégias, podendo renovar e melhorar o prosseguimento das sessões. (SILVA, 2012)

Araújo conceitua o *coaching* como sendo uma forma estruturada de desenvolver pessoas. Ainda conforme o autor “*coaching* é liderança refinada, pois ao concentrar no desenvolvimento de pessoas, fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade”. (ARAÚJO, 2006)

*Coaching* não significa comprometer-se com os resultados, mas com as pessoas como um todo, com sua realização e seu desenvolvimento. É um processo que por sua sutileza e impacto, pode ser considerado uma arte da conversa e da interação, apoiada nas ciências do comportamento, da comunicação interpessoal, da capacidade de observação, da intuição, da empatia e competência relacional apurada (MARQUES, 2014).

Porché e Niederer afirmam que a ideia do *coaching* não é a supervisão, mas sim a orientação por intermédio da “formulação de perguntas, fornecimento de informações ou partilha de filosofias e metodologias, observando o processo”. (PORCHÉ E NIEDERER,2002 *apud* ARAÚJO, 2006, p.258)

Para Chiavenato, o *coaching* é um relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o coachee (aprendiz) para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho. Todavia, o *coaching* não significa apenas um compromisso com

relação aos resultados, mas com a pessoa em si, com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal. Na verdade, o *coaching* é um relacionamento que produz novas competências. E isso vale para o seu cliente, o aprendiz, como para o próprio *coach* (CHIAVENATO, 2002).

É um relacionamento que envolve pelo menos duas pessoas. O *coach* e o *coachee* (aprendiz). O que mais caracteriza o *coaching* é o valor que ele agrega às partes que interagem entre si. Ele se baseia em um vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades. Nesse relacionamento, o *coach* lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz, enquanto este aproveita o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já sabe, aprender coisas novas e deslançar seu desempenho. (CHIAVENATO 2002, pg. 41-42).

As tarefas fundamentais de um *coach* são: aprimorar o desempenho da organização, aumentar a integração da equipe por meio de treinamentos, ampliar conhecimentos, habilidades e competências e gerenciamento do tempo. Em resumo, seu papel é acompanhar e mensurar os resultados das ações e tarefas propostas, motivando o cliente para permanecer na busca do objetivo principal, com sucesso e no estado desejado (MARQUES, 2013).

"*Coaching* não é dizer às pessoas o que fazer, é ajudá-los a reexaminar o que estão fazendo no sentido de suas intenções". Por este fator é que durante as sessões de *coaching* devem ser trabalhadas perguntas que levem à reflexão do indivíduo, ou seja, do *coachee*, para que ele por si próprio descubra as respostas para seus desafios. (FLAERTHY, *apud*, LAGES; O'CONNOR, 2009, p.1)

Após a realização de cada sessão de *coaching*, deve ser designada uma tarefa a ser cumprida, partindo-se do pressuposto de que o entendimento sozinho não leva à mudança. A partir desta afirmação é que se comprova que o *coaching* é orientado à ação. Segundo Lages e O'Connor "essa incumbência sempre se relaciona a ajudar o cliente a mudar da maneira que quer através de desafios à maneira habitual de pensar". (LAGES; O'CONNOR, 2009, p.1)

No Brasil, geralmente, as empresas utilizam o *coaching* com o objetivo de dar empoderamento aos funcionários desenvolverem e se sentirem satisfeitos com a sua carreira profissional, pois o mundo corporativo percebeu que a melhor produtividade depende de pessoas satisfeitas e com a qualidade das relações interpessoais. O *coach* pode auxiliar no processo de satisfação do profissional, pois trabalha com o seu *coachee* em direção a mudanças de hábitos, atitudes e comportamentos, além de aspectos relacionais e de comunicação, geralmente o vilão de desentendimentos humanos (CONTI, 2014).

No ambiente empresarial, o *coaching* tem crescido e evoluído mais rapidamente que em outras áreas, pois trabalha com características de negócios como: orientação para resultados, alta competitividade, pressão por prazos, planejamento e controle de ações. De acordo com Goldsmith et al, as razões das organizações utilizarem o *coaching* são desenvolvimento humano, e obtenção de resultados de negócio. (GOLDSMITH, et al. 2003),

O *coach* representa uma possibilidade de ajudar a libertar parte do potencial dos funcionários, revelando talentos e valores, alcançando um nível de desempenho mais elevado, pela identificação de metas e objetivos, que devem ser convertidos em incumbências e alvos específicos (DRUCKER, 2001).

De acordo com Araújo as vantagens da utilização desta tecnologia dentro das empresas consistem em facilitar o gerenciamento do desempenho pessoal, promove a formação e o aperfeiçoamento das competências, instiga a busca por melhores resultados, desenvolve as pessoas e a organização ao mesmo tempo, fortalece a confiança e a parceria e auxilia a motivação dos treinados. (ARAUJO, 2006).

Similar ao *coaching*, a ferramenta chamada *mentoring*, mas que geralmente envolve aspectos de carreira e apoio psicológico, sob a forma de atenção e amizade. Conforme Hillesheim, “seu horizonte é de longo prazo, privilegia o desenvolvimento e o progresso graduais e não guarda relação direta alguma com hierarquia”. (HILLESHEIM 2009, pg.1)

Ainda conforme o autor o *mentoring* tende a ter maior eficácia quando o relacionamento evolui ao longo do tempo de maneira informal, e quando o estilo de comunicação entre o mentor e seu protegido converge em objetividade e clareza. O mentor é a pessoa que orienta, aconselha e aponta direções (HILLESHEIM, 2009)

Conforme Junqueira (2009),

Torna-se cada vez mais frequente nas empresas norte-americanas a figura do ‘Mentor’. Ele é geralmente um executivo que adquiriu senioridade, liderança e reconhecimento profissional e que, espécie de padrinho ou tutor, ‘adota’ um jovem empregado, no qual se detectou algum potencial acima da média, servindo-lhe de orientador na sua carreira, de professor na sua especialidade, de conselheiro e até mesmo de protetor em sua ascensão dentro da empresa. (JUNQUEIRA, 2009, p.1)

Além disso, se faz lógico supor que existem muitas vantagens a partir da implementação dos processos de *coaching* e *mentoring* na empresa. Entre elas, é possível citar, segundo Araújo, o melhor gerenciamento do desempenho das pessoas, o aperfeiçoamento das competências, a busca constante por melhores resultados, o desenvolvimento das pessoas tanto pessoal como profissionalmente, e também uma das mais importantes vantagens, o fortalecimento da confiança e da motivação nas pessoas (ARAÚJO, 2006).

Fica evidente a eficácia na utilização dessas ferramentas de desenvolvimento, priorizando a utilização do *coaching* para situações de acompanhamento individual e com a busca de resultados mais imediatos. O *mentoring* já se apresenta como uma ferramenta de uso a longo prazo, pois tem como principal foco a ação global e as pessoas.

### 3 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A coordenadora da área administrativa iniciou a entrevista falando sobre a questão da dificuldade de ingresso de novos funcionários na prefeitura uma vez que, as instituições públicas têm a captação de novos talentos limitada legalmente por concurso público, a exceção são os cargos de confiança comissionados. Para os autores Carvalho e Nascimento afirmam que “[...] o recrutamento constituiu-se no elo de ligação entre a organização e o mercado de trabalho, sendo o ponto de referência inicial entre o candidato a um determinado cargo e a empresa” (CARVALHO;NASCIMENTO, 2004, p. 78). Agora quando se trata em seleção, ou selecionar pessoas, Lacombe afirma que selecionar “[...] é a segunda etapa do processo, onde inicia com o recrutamento e termina com o contrato definitivo, após o período de contrato”. (LACOMBE, 2011, p. 97).

Ainda, em relação à seleção para os cargos, completa dizendo que atualmente seria necessário que as organizações públicas buscassem, além do recrutamento por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de seleção objetivando a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Essa nova maneira de avaliar iria contribuir positivamente com as organizações publicas, as quais contarão com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras.

Referente à gestão estratégica de pessoas na organização pública comenta que existe uma vasta discussão sobre seu papel, diante das necessidades atuais da sociedade, pois são os fatores econômicos e políticos do ambiente que definem as atividades a serem realizadas, pois

muitas vezes os orçamentos para esta área são restritos ou então utilizados para outras prioridades o que, dificulta a implantação de uma ferramenta de gestão de pessoas como forma de avaliação para os servidores.

Além disso, a falta de material bibliográfico e de preparação dos profissionais referente à gestão de pessoas para a área pública dificulta o desenvolvimento de políticas consistentes. Sabe-se que há uma grande distância entre o que se tem na área de gestão de pessoas e o que se precisa ter, há grande necessidade de integração, alinhamento entre cada setor, pois atualmente não existe nenhum critério de avaliação para o desenvolvimento dos funcionários. De acordo com Gil, gestão de pessoas tem uma função gerencial que proporciona equilíbrio entre os interesses da organização e dos funcionários da organização. É uma área que varia conforme a cultura, estrutura, a característica da organização, da tecnologia utilizada e do estilo de gestão que a empresa usa (GIL, 2010).

Completa dizendo que o principal desafio para desenvolvimento de uma área de gestão de pessoas em um setor público é que a mesma não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a organização e para que o processo aconteça necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática, mas também para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, proporcionando melhorias na qualidade de trabalho e também no atendimento à população.

Para que o processo aconteça como um todo, é preciso servidores capacitados e motivados para realizar os objetivos organizacionais e atingir os resultados esperados. Além, disso, o planejamento de gestão de pessoas deve considerar o ambiente interno e externo, buscando maior atuação e inserção dos agentes públicos, para alcançarem os objetivos da instituição e a satisfação da coletividade.

Reforça ainda que conhece a importância de uma administração eficiente, com planejamento em todas as suas áreas e que na gestão de pessoas não é diferente, precisa ser elaborada com seriedade, pois ela é responsável em analisar as qualidades e habilidades de cada servidor, para encaminhá-lo ao setor no qual melhor desenvolva suas atribuições. Para que esses valores sejam incorporados ao dia a dia da gestão pública, são necessários servidores públicos qualificados com habilidades técnicas, humanas e gerenciais.

Ainda as administrações públicas não valorizam e não proporcionam a devida importância à área de recursos humanos, tratando-a apenas como um setor que contrata e demite pessoas, esquecendo que ele deve buscar a qualificação dos servidores, ainda falta ações de desenvolvimento profissional, promovendo educação contínua e não apenas treinamentos pontuais, a educação ampla das pessoas é fundamental nesse contexto, englobando o desenvolvimento das mesmas com foco em sua carreira profissional, e não apenas no treinamento para as funções do cargo atual.

A pesquisa foi aplicada de forma individual e a análise e interpretação dos resultados foi realizada de forma geral, uma vez que o número de participantes é apenas seis funcionários, que fazem parte da área administrativa, além disso a afim de preservar a identidade dos participantes não terá identificação de funcionários.

Quando questionados sobre qual seria o principal motivador de estar trabalhando na organização e ter prestado o concurso, a resposta foi unanime todos os seis responderam que o principal motivador pelo qual são funcionários públicos está relacionado à boa remuneração e a estabilidade que o concurso oferece. De acordo com o autor Chiavenato "a recompensa é elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização" (CHIAVENATO, 1999, p.216). Então, se comparado as respostas obtidas na pesquisa com a conceituação apresentada pelo autor em relação ao assunto remuneração é possível afirmar que, os funcionários estão satisfeitos com os salários oferecidos pela Prefeitura.

Quando questionados em relação ao trabalho exigir bastante de sua capacitação, apenas dois responderam que precisam estar em constante atualização, já os demais disseram que a exigência foi apenas no início das atividades e que após algum tempo o trabalho acaba tornando-se repetitivo, o que muitas vezes os torna acomodados e faz com que não necessitem procurar novas capacitações.

Perguntados sobre ao que fazem para se auto desenvolver, dois dizem que sempre que podem participam de cursos, seminários, palestras e também realizam leituras, os demais realizam capacitações, cursos, somente quando solicitado e percebem que a principal barreira existente para que a mudança aconteça no desenvolvimento esta diretamente relacionada à questão financeira, a comodidade e também a falta incentivo e oportunidades internas.

Quando questionados sobre motivação dois dizem que sentem-se motivados e que gostam de ensinar outras pessoas, pois acreditam que é através da preparação de outra pessoa que conseguem adquirir novos conhecimentos, e um dos entrevistados afirma que se auto motiva pensando somente no seu desenvolvimento não levando muito em relação a organização e os demais respondentes dizem que não se sente motivado, pois atualmente não existe nenhum critério de avaliação para o desenvolvimento dentro da prefeitura e também poucas oportunidades de crescimento. Se levar em consideração o que o autor Marras afirma sobre o assunto “O desenvolvimento do colaborador na empresa é fundamental para o alcance de resultados positivos, não somente para a empresa, mas para a carreira profissional, e até mesmo, pessoal de cada indivíduo. A obtenção de conhecimento, habilidades e atitudes, conhecidos como CHA, segundo Marras é um conjunto de qualidades oferecidas pelo homem, que podem ser aprimoradas com treinamentos e práticas, cada uma baseada em suas experiências (MARRAS, 2009).

Baseado nas respostas somente 50% dos funcionários buscam participar de cursos, seminários e demais atividades para se auto desenvolver, os outros 50% dizem não se motivar por não existir formas determinadas de crescimento e também muitas vezes não percebem as oportunidades dentro da prefeitura. Conforme o autor Pio, a execução de um determinado treinamento deve levar em consideração “os fatores de adequação do programa, as necessidades da organização, a qualidade do material didático, a cooperação do pessoal de chefia, a qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade do pessoal a ser treinado.” (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p.220, apud, PIO, 2010, p.1)

Desta forma, como orientação para a Prefeitura obter um melhor resultado, seria avaliar os critérios de participação em cursos, filtrando as necessidades de realização e também desenvolver uma forma de incentivo para que esses funcionários que estão acomodados, busquem novos conhecimentos.

A pergunta que precisa um pouco mais de atenção e que vai de encontro ao objetivo do trabalho é a que está relacionada ao planejamento dos funcionários para os próximos cinco anos, pois os seis entrevistados foram unânimes nas respostas, todos querem estar em um cargo melhor que o ocupado atualmente, porém quando questionados em relação ao que estão fazendo para que o objetivo seja alcançado dizem que apenas executando o seu trabalho com excelência e realizando cursos, através das respostas obtidas foi constatado que nenhum dos funcionários possui um planejamento do que realmente precisa ser feito para que o objetivo traçado seja realmente alcançado ou ainda não sabem exatamente em qual área querem estar atuando.

De acordo com esses dados, o *coaching* que conforme o autor Araújo traz vantagens tanto para a empresa como para a pessoa, uma vez que a ferramenta objetiva facilitar o gerenciamento do desempenho pessoal promover a formação e o aperfeiçoamento das competências instigar a busca por melhores resultados desenvolver as pessoas e a organização ao mesmo tempo, fortalecendo a confiança e a parceria e auxiliar a motivação dos treinados (ARAÚJO, 2006).

Através desta ferramenta será difícil desenvolver o planejamento da carreira profissional de cada funcionário, projetando cada etapa, atividades e meta que cada um precisará executar para que ao fim de cinco anos o objetivo ser alcançado, metas usualmente apresentadas pelo coaching.

### 3.3 DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES ATRAVÉS DO *COACHING*

Na fala da coordenadora que atualmente não existe área de gestão de pessoas estruturado dentro da Prefeitura e também nenhuma forma definida de avaliação para o desenvolvimento individual dos funcionários. A prefeitura possui plena consciência da importância da área, porém, no momento não possui verbas e também estrutura para a implantação da mesma.

Quando os funcionários são questionados sobre o motivador de terem prestado concurso os mesmo foram unânimes em dizer que está diretamente ligada a estabilidade e a remuneração oferecida. Já quando questionados em relação à motivação para se auto desenvolver 50% dos respondentes dizem não se sentirem motivados, mas todos possuem expectativas de desenvolvimento e crescimento profissional dentro da prefeitura, porém em suas respostas deixam claro que não possuem um planejamento para que esse objetivo seja alcançado e também não possuem uma forma definida do que fazer para que o mesmo se realize.

Sendo assim, justifica-se a inviabilidade, pelo fato de se tratar de funcionários públicos com diferentes anseios e objetivos profissionais e pessoais, o que se constatou durante as entrevistas realizadas com cada um. Pois a ferramenta de *coaching* busca de forma rápida o alcance desses objetivos de maneira coletiva, o que não seria possível, tendo em vista esses diferentes pontos de vista, que além do mais não vão ao encontro dos objetivos institucionais.

Desta forma coube à acadêmica propor a utilização de outras ferramentas para o desenvolvimento dos servidores da prefeitura, entre elas pode-se destacar os treinamentos específicos para os cargos ocupados.

De acordo com Pio, a execução de um determinado treinamento deve levar em consideração a maneira de adequá-lo às necessidades da organização, bem como a utilização de material didático específico, a participação efetiva das lideranças, a qualidade e preparo dos instrutores e o interesse do pessoal a ser treinado (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p.220, apud, PIO, 2010).

Propõe-se também a utilização de palestras que estimulem a motivação dos servidores, para que o dia a dia se torne mais agradável e que o fato da estabilidade financeira não seja o único estímulo destes profissionais.

### RECOMENDAÇÕES

A partir da análise das pesquisas aplicadas aos funcionários e diante das expectativas que os mesmos possuem em relação ao desenvolvimento e crescimento profissional, percebeu-se a inviabilidade de utilizar o *coaching* como ferramenta de desenvolvimento.

Com base nos orçamentos apresentados no item 3.3, além de não ser a ferramenta ideal para o desenvolvimento dos servidores, ainda se tornaria impraticável em relação aos custos, tendo em vista que a gestora entrevistada já havia relatado que não existem verbas para esse tipo de investimento.

Sendo assim, cabe recomendar Prefeitura Municipal de Horizontina uma nova pesquisa, que vise o clima organizacional, bem como os fatores que geram motivação nos servidores.

Recomenda-se também a utilização de ferramentas como o feedback, nas suas diferentes apresentações, com o intuito de apresentar para o funcionário as suas qualidades, bem como as suas fraquezas. Assim como, essa ferramenta pode ser utilizada na mão contrária, fazendo com que os servidores deem o seu feedback em relação as práticas utilizadas na instituição.

Outra ação que a acadêmica recomenda à Prefeitura é a utilização de treinamentos específicos para os setores, buscando o aperfeiçoamento dos serviços, bem como fornecendo uma ferramenta que de certa forma traz motivação, levando em consideração que os servidores relataram que a maior motivação é a estabilidade financeira.

Por fim, a Prefeitura poderá investir em palestras pontuais de motivação, para minimizar a monotonia da rotina dos servidores e favorecer diferentes formas de estímulo ao desenvolvimento profissional.

#### 4 CONCLUSÃO

Ao concluir este estudo, pode-se dizer que o objetivo do mesmo foi alcançado, pois através das pesquisas realizadas percebeu-se a inviabilidade da utilização do *coaching* como ferramenta de desenvolvimento dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Horizontina.

Toda a pesquisa foi alicerçada em embasamentos teóricos que definiram e conceituaram o *coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional para atingimento de metas a curto prazo com acompanhamento profissional especializado. Neste sentido ela não se enquadra para o público da pesquisa realizada, pois são pessoas com diferentes objetivos e anseios pessoais e ao mesmo tempo acomodadas nas suas posições.

Quanto aos objetivos específicos, todos foram alcançados em sua totalidade. O primeiro objetivo de conhecer a realidade organizacional, bem como as políticas e práticas de gestão de pessoas, foi alcançado através da entrevista realizada com a coordenadora da área administrativa da Prefeitura apresentado no item 3.1. O segundo objetivo que era realizar uma pesquisa com os servidores para conhecer as expectativas de desenvolvimento profissional e pessoal, também foi atingido através da pesquisa que foi aplicada para cada servidor que teve como resultado o mapeamento das expectativas de desenvolvimento que os funcionários possuem. E por fim, o terceiro e último objetivo de analisar a viabilidade de desenvolvimento dos servidores através do *coaching* foi alcançado a partir dos orçamentos e pela identificação da inviabilidade do uso desta ferramenta.

Em virtude desta inviabilidade do uso do *coaching* para o desenvolvimento dos servidores públicos, sugeriram-se outras ferramentas que acabam por ir ao encontro das expectativas que os funcionários bem como da própria Prefeitura.

Sendo assim, este estudo se fez importante para a Prefeitura no sentido de alertar quanto aos anseios e principais fatores de desenvolvimento dos seus servidores.

Para a acadêmica o estudo se fez importante, pois além de poder levar a teoria à prática, serviu como lição que nem sempre as expectativas de pesquisa são atendidas, pois o estudo visava a viabilidade da utilização do *coaching* como ferramenta de desenvolvimento, o que pode-se perceber, que a mesma não se enquadra para todas as realidades.

Enfim, sugere-se para novos estudos acadêmicos então a pesquisa de clima organizacional com o intuito de verificar os fatores que geram motivação aos funcionários na esfera pública.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. 1º Ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Construção de Talentos Coaching e Mentoring**. 14ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- CONTI, V.P. **Coaching– O Processo Mágico de Mudanças**. 2014. Disponível no site: <http://www.jornal100porcentovida.com.br/Coaching.html>. Acesso em 05 de maio de 2015, às 17:54.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.
- DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1. ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. 10. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDSMITH, M et al. **Coaching**: o exercício da liderança; tradução Tradutec. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.

HILLESHEIM, Sérgio W. **Coaching e Mentoring**: Igualando as diferenças. 2009. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pp24.htm>>. Acesso em: 27 de abril de 2015.

JUNQUEIRA, L. A. Costacurta. **Mentoring**: Você sabe o que é isto? . 2009. Disponível em: <[http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla54\\_mentoring.htm](http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla54_mentoring.htm)>. Acesso em: 26 de abril 2015.

KIMURA, Edson Satoru. **A Importância da Gestão de Pessoas nas Organizações em Mudanças** 2008. Disponível em <<http://www.institutoprogridir.com.br/a-importancia-da-gestao-de-pessoas.php>> Acesso em 20 de março de 2015

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: Princípios e tendências. 2 ed. Saraiva: São Paulo, 2011.

LAGES, Andréa; O'CONNOR, Joseph. **O que é Coaching?**. 2009. Disponível em: <<http://www.vencer.com.br/materiaCompleta.php?id=601>>. Acesso em: 27 de abril de 2015.

MARCONDES, Reinaldo Cavalheiro. **Desenvolvendo Pessoas**: Do Treinamento e Desenvolvimento à Universidade Corporativa. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori.; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes.; ZACCARELLI, Laura Menegon (organizadoras). **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas 2010.

MARQUES, J.R. **Coachinge Carreira**: técnicas poderosas e resultados extraordinários: Como o Coachingpode se transformar em um profissional de sucesso. Goiânia: Editora IBC, 2013.

\_\_\_\_\_. **Coaching**: desenvolvendo pessoas e acelerando resultados. Goiânia: Editora IBC, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico / Jean Pierre Marras. – 13ª ed. – SP : Saraiva, 2009.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo / Fela Moscovici. – 15ª ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Thomson, 2002.

PIO, Cleuza. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: dois lados da mesma moeda. 2010. Disponível em:  
<[http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver\\_opiniao.php?codigo=AOP0076&area=d8subarea](http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0076&area=d8subarea)>. Acesso em: 01 de maio de 2015.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 48 ed. São Paulo: LTR, 1990.

SILVA, P. **Papel do coach no mercado de trabalho**. 2012. Disponível no site:  
<<http://www.comunidadevendamais.com.br/artigo/ver/4744/o-papel-do-Coaching-no-mercado-de-trabalho>>. Acessado em 28 de maio de 2015.