

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE COACHING NAS EMPRESAS NOS DIAS ATUAIS

ALMEIDA, Tamiris Goto ¹ (Faculdade Sant'Ana)
WACHOWICZ, Marta Cristina ² (Faculdade Sant'Ana)

Resumo: Com o mundo empresarial em constante desenvolvimento e a competitividade em elevado crescimento, as empresas adotam cada vez mais processos e ferramentas que valorizem o capital humano para o crescimento total em uma organização. Existem hoje inúmeros processos no mercado, mas um em destaque está muito discutido e utilizado como um dos principais causadores de mudanças e estimulador de desenvolvimento, esse processo é o *Coaching*. O *Coaching* é um processo que estimula o desenvolvimento pouco a pouco através de suas ferramentas aplicadas ao *Coachee*, que sozinho descobre as respostas e assim completa o processo até alcançar os objetivos. Em um ambiente empresarial isso é visto como um suporte para o desenvolvimento do capital humano aplicado diretamente as atividades empresariais com resultados positivos para a organização. O presente artigo tem como objetivo estudar a importância e as vantagens que o procedimento de *Coaching* pode oferecer nas organizações nos dias atuais. Para se ter mais familiaridade com o tema, foram realizadas pesquisas em artigos, revistas e materiais online com vários autores distintos onde todos relataram que o *Coaching* aplicado nas empresas nos dias atuais reforça a vantagem competitiva da mesma.

Palavras-chave: Coaching. Capital Humano. Desenvolvimento. Processos. Ferramentas.

THE IMPORTANCE OF THE COACHING PROCESS IN TODAY'S COMPANIES

Abstract: *With the business world in constant development and high growth competitiveness, companies are increasingly adopting processes and tools that value human capital for total growth in an organization. There are numerous processes in the market today, but one in particular is much discussed and used as a major cause of change and developmental stimulator, this process is Coaching. Coaching is a process that stimulates development little by little through its tools applied to Coachee, who alone discovers the answers and thus completes the process until reaching the goals. In a business environment this is seen as a support for the development of human capital directly applied to business activities with positive results for the organization. This article aims to study the importance and advantages that the Coaching procedure can offer in organizations in the present day. In order to be more familiar with the topic, researches were conducted in articles, magazines and online materials with several different authors where everyone reported that Coaching applied in today's companies reinforces the competitive advantage of the same.*

Keywords: *Coaching. Human capital. Development. Processes. Tools.*

¹ Graduada em Administração de Empresas com 7 anos de experiência na área administrativa. Atualmente cursando Pós Graduação de Gestão de Pessoas com Coaching. E-mail: gotoalmeidatamiris@gmail.com

² Psicóloga/ professora da Pós Graduação da Faculdade Sant'Ana, mestre em Engenharia de Produção/Ergonomia. Atua na área de saúde ocupacional. E-mail: marta.c.wachowicz@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Com a competição por espaço no mercado em crescente exposição devido às tecnologias, as pessoas enfrentam diariamente o desafio de impor-se e a administrar seus comportamentos para permanecer nas empresas que estão mais criteriosas em suas escolhas. O nível de instrução das pessoas tem aumentado decorrente às facilidades e incentivos aos cursos profissionalizantes atualmente, mas a qualidade desses cursos está em constante discussão. Com todas estas questões favorecem o desenvolvimento de ferramentas capazes de transformar o capital humano, dentre elas o coaching vem recebendo destaque.

De acordo com Krausz (2007) o *coaching* auxilia no desenvolvimento das competências e transmitem quais devem ser mantidas, aperfeiçoadas e desenvolvidas. Pode desenvolver pessoas e as preparar para as constantes transformações do ambiente corporativo. A autora ainda ressalta que essa metodologia constitui-se em um processo de desenvolvimento pessoal e profissional com foco no presente e no futuro e que estimula o indivíduo a alcançar os objetivos por meio da identificação, do conhecimento e do aperfeiçoamento de suas competências. O *coach* (profissional responsável) irá conduzir o processo auxiliando o *coachee* (cliente) no objetivo de alcançar o máximo do potencial existente, incentivando o cliente na missão de encontrar os resultados com os próprios recursos, apenas com o que está disponível para ele no momento, aprendendo com os recursos e limites próprios.

Seguramente o assunto ainda será muito discutido, já que o coaching está em crescente desenvolvimento e adaptações para cada ambiente com a capacidade de resolução para vários problemas. Chiavenato (2012, p. 108), afirma que:

O *coaching* é uma abordagem comportamental de benefícios múltiplos, tanto para as pessoas como para as organizações. Não se trata apenas de uma técnica ou de um evento isolado no tempo. Pelo contrário, ele constitui um processo estratégico que agrega valor tanto ao *coach* quando á base da organização. Dessa forma, o *coaching* é transformacional. Graças às mudanças comportamentais, o *coach* pode transformar as pessoas e conseguir o compromisso delas, funcionando como um propelente para o mundo organizacional.

De acordo com Ferreira (2008), as discussões no que diz respeito as contribuições do *coaching* para o desenvolvimento de executivos ainda apresenta informações incertas. Da mesma forma, percebe-se que o *coaching* é um tema que recebe pouca atenção no que diz respeito a pesquisas científicas. Destaca-se, portanto, a carência de iniciativas que procurem aprofundar as questões sobre o assunto, conhecimentos tem a oportunidade de auxiliar no processo de seleção de alternativas que contribuam de maneira objetiva com o desenvolvimento de executivos. Lange e Karawejczyk, (2014, p. 40) afirmam que:

Os líderes que participaram de *coaching* trazem dados importantes para verificar as contribuições do processo para o indivíduo e para a organização. Isso significa que analisar executivos, gestores de organizações, que tenham participado de processos de *coaching*, permite identificar os principais benefícios para o seu desempenho e atuação. Assim, é possível identificar uma oportunidade de análise que parte do indivíduo e de suas ações, para os impactos causados sobre o ambiente.

Dessa forma identifica-se que o *coaching* deve ganhar credibilidade e um lugar de destaque nas organizações por se tratar de um processo essencial para as empresas alcançarem bons resultados e o sucesso esperado ressaltando que é possível realizar transformações em equipes sem que se perca a característica de cada indivíduo.

Segundo Krausz (2007) a pressão constante provocada pela intensificação do processo de mudança passa a exigir, cada vez mais, habilidades, conhecimentos diversificados, pessoas dispostas a assumir responsabilidades e desafios, indivíduos que disponham de um portfólio de competências de elevado valor no mercado destacam-se muito mais no ambiente atual, muito mais exigente e competitivo.

Conforme os relatos mencionados, esta pesquisa tem como objetivo geral estudar a importância do processo de *coaching* nas empresas nos dias atuais e apresentar as pessoas que desconhecem sobre o tema de fato muito importante, que, o autoconhecimento e a resolução de possíveis problemas através de ferramentas muito poderosas disponibilizadas pelo processo do *coaching* tornam as pessoas mais preparadas para enfrentar o mercado de trabalho atual.

2 METODOLOGIA

A pesquisa científica é a aplicação prática de um conjunto de processos sistemáticos de investigação utilizados por um pesquisador para o desenvolvimento de um estudo. A pesquisa científica também pode fazer uma abordagem de algum estudo já existente, como forma de ressaltar os resultados produzidos nesta pesquisa, que é o caso do trabalho descrito nas páginas acima.

A pesquisa em destaque é classificada como exploratória na visão de proporcionar maior familiaridade com o tema envolvendo breve levantamento bibliográfico, com objetivo de torna-lo mais compreensível. Do ponto de vista da natureza, a pesquisa é classificada como básica, pois o esclarecimento gerado no decorrer do trabalho pode trazer novos conhecimentos e informações que serão muito úteis para os leitores.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. O QUE É *COACHING*

De acordo com Milaré e Yoshida (2009) etimologicamente, *coaching* significa treinamento e tem origem da língua inglesa *coach*, uma palavra antiga é utilizada pela primeira vez em uma pequena vila húngara onde é desenvolvida a carruagem coberta, chamada *koczi*. Mais recentemente esta palavra tem sido associada ao esporte como *coach*, sinônimo de técnico, treinador, tutor, assim como carruagem, ônibus, e viagem em carro ou carruagem.

O coaching é um processo onde o profissional (*coach*), através de ferramentas busca fazer com que o cliente (*coachee*) encontre a solução para os obstáculos através de ferramentas, constata-se assim que é possível resolver os problemas quando se estuda as situações e se trabalha nelas com foco e determinação. Segundo Krauzs (2007, p. 21):

Coaching é uma atividade profissional em construção, uma arte que exige sutileza de quem a pratica e técnicas amparadas na expansão do conhecimento científico, particularmente do comportamento humano, dos processos de aprendizagem e do conjunto de fatores socioculturais que atuam num determinado contexto.

No processo de *coaching* deve-se ter o compromisso mútuo entre as partes para que se estabeleça a confiança, o respeito, o comprometimento e a ética, pois umas das principais bases do *coaching* estão no não julgamento, por extinguir todo tipo de pré-conceito, com base em que as pessoas têm diferentes pontos de vista, logo não há certo ou errado desde que analisados os vários pontos de vista avaliados por cada indivíduo. Segundo Lopez (2016, p. 03):

O *coaching* ajuda o *coachee* a entender quais as atitudes ele deve tomar para chegar no patamar dos profissionais bem-sucedidos. É um processo que oferece ferramentas para que os líderes compreendam quais são suas competências e quais deficiências estão atrapalhando a obtenção de melhores resultados. Por meio de um plano de ação, com metas a serem atingidas, prazos e formas de avaliação e de comprovação do atingimento destas metas, pode sair de um ponto inicial até o um estado desejado de desempenho.

No método de *coaching* existe o termo *coachee*, que corresponde à pessoa que está procurando a ajuda e, por outro lado há o *coach*, o profissional que fornece essa ajuda. O *coachee* é estimulado a desenvolver-se com os próprios recursos para então ampliar o olhar e administrar a história, e permite que faça as próprias escolhas de maneira a sentir-se pronto para as mudanças. Logo o papel do *coach* é auxiliar que o cliente (*coachee*) encontre as aptidões, competências comportamentais e técnicas, com que faz do *coachee* melhorar o desempenho para chegar ao alcance das metas estabelecidas no início do processo. Segundo, Polini e Bozzetto (2018, p. 02), afirmam que:

Coaching é um procedimento que foca no desenvolvimento de pessoas fixando conhecimento e agregando valor as tarefas realizadas. Ele desenvolve o autoconhecimento do cliente, identificando suas habilidades possibilitando e facilitando o melhoramento na vida pessoal e na carreira. O *coaching* faz com que a busca ao ideal seja atingida com excelência mediante aos resultados tanto na vida pessoal quanto para o meio organizacional.

No *coaching* a ordem relativamente é simples de ser entendido, o *coach* inicia com uma sessão examinadora para identificar como se encontra o *coachee* no exato momento e para definir os objetivos que devem ser alinhados no final do processo desejado pelo *coachee*. De acordo com Lins (2018, p. 01):

Partindo do princípio em que se tem uma meta estabelecida, o *coach* irá avaliar as forças e fraquezas do seu *coachee* e, face aos objetivos e ao meio em que este está inserido, define, em conjunto com o seu cliente, um Plano de Ação coerente com os resultados pretendidos. Ajuda-o a responsabilizar-se pela sua própria vida, a seguir uma determinada estrutura de ação e a manter o foco. O foco será sempre na solução, nunca no problema!

Sendo assim, todo resultado alcançado durante o processo tem como principal agente o *coachee* (cliente), pois quando determinada as metas/ objetivos ele se compromete em fazer a mudança e não pode responsabilizar o *coach* caso as metas não sejam alcançadas, desde que no início do processo tudo esteja claro entre as partes.

Segundo Whitmore *apud* Milaré e Yoshida (2009) afirmam que a essência do coaching é liberar o potencial de uma pessoa para maximizar o desempenho e ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la. Entende-se dessa forma que no processo de *coaching* as respostas não são dadas simplesmente para o *coachee*, pois ele mesmo no decorrer do processo, encontra as soluções para os problemas.

3.2 O QUE NÃO É COACHING

Quando se fala em um processo que desenvolve o ser humano e até mesmo uma organização não se pode tratá-lo como modismo ou termo passageiro, apesar de o termo *coaching* atualmente estar em “alta” (muito comentado). Várias aparições em meios de comunicação e em diversas áreas, mas ainda há bastante equívoco sobre o tema. O *coaching* não é consultoria, mentoria ou mesmo psicoterapia.

O profissional de *coaching* não dá sugestões, conselhos ou dicas, diferente da consultoria. De acordo com Nunes (2018) *coaching* não é consultoria, pois o consultor através do conhecimento reúne dados para avaliar, mapear processos e diagnosticar a situação questionada, para então reunir as necessidades do cliente e sugerir soluções dentro de uma área de atuação inerente.

Nunes (2018) também ressalta que *coaching* não é mentoria, logo que o *coach* não precisa ter experiência ou conhecimento específico na área que o *coachee* deseja se desenvolver. Segundo Gomes (2016) *coaching* e mentor são

peessoas diferentes, distintas uma da outra. O primeiro tem como objetivo aperfeiçoar o raciocínio para que a produtividade seja melhor, logo mentor tem como foco relatar experiências para que o mentorado conquiste mais rapidamente os objetivos através de conversas.

A relação entre o mentor e o mentorado tende a ser mais informal, porque se tratam de conversas estratégicas para alcançar um plano maior na carreira. Em outras palavras: o mentorado receberá conselhos de um mentor experiente para chegar a um patamar mais elevado na carreira e até na própria vida. (GOMES, 2016, p. 01).

Coaching não é psicoterapia, pois não tem natureza clínica. A psicoterapia tem como objetivo buscar à cura do indivíduo através do tratamento adequado conforme a técnica.

Psicoterapia – também chamada terapia de conversa ou simplesmente terapia – é um processo focado em ajudar um indivíduo, casais ou grupo de pessoas a resolver questões emocionais. Em alguns países também é conhecida com aconselhamento. Através da psicoterapia é possível aprender maneiras mais construtivas de lidar com o estresse a que estamos submetidos diariamente e com as particularidades da vida pessoal, profissional ou familiar. Também pode ser um processo de apoio ao passar por um período difícil como o luto, transições de carreira ou um divórcio. (LIMA, 2017, p. 01).

Conforme descrito está diferenciado claramente as características do *coaching* com a consultoria, a mentoria e a psicoterapia, todas distintas entre elas, o que não deixam de serem importantes. Cada uma tem uma particularidade que a posiciona para a necessidade de cada momento de um indivíduo ou uma empresa.

3.3 COACHING NAS ORGANIZAÇÕES

No mercado de trabalho cada vez mais exigente em relação à capacidade, qualidade e habilidade dos profissionais, as empresas procuram profissionais que possuem melhor aptidão para desenvolver as tarefas de maneira eficiente e eficaz, além de preferirem profissionais com mais habilidades e chances de desenvolvimento. Porém, as empresas devem se preocupar com os colaboradores, para oferecer oportunidades para que possam ter a oportunidade de desenvolver as habilidades através de treinamentos e assistidos.

Os talentos internos são a maior riqueza da organização e, quanto mais se investe na maximização do potencial dos colaboradores, mais impacto positivo eles causam nos resultados. Neste cenário, se destaca o *Coach*, um profissional capacitado para auxiliar as organizações a despertarem o seu melhor por meio de transformações internas e evolução dos colaboradores — seu maior ativo. (MARQUES, 2017, p.01)

Dessa forma *coaching* é essencial para as empresas alcançarem bons resultados e o sucesso esperado.

Dentro das empresas ele atua na área de desenvolvimento de diretores, colaboradores e gestores, oferecendo através de métodos e técnicas o melhor caminho para a condução das tarefas, negócios e ambiente de trabalho, garantindo mudanças e desenvolvimento dos pontos fortes e fracos, habilidades e hábitos, permitindo que o profissional adquira a satisfação profissional e sucesso nos resultados. (ZIMMERMANN, 2018, p.01)

De um ponto de vista moderno, o *coaching* é uma das ferramentas mais corretas, eficientes e poderosas para se construir equipes e profissionais de alta performance. No processo há a chance de estabelecer um momento de interação e reflexão, onde os profissionais devem estar abertos às mudanças e opiniões. Ao longo das etapas ele repensa sobre os próprios caminhos junto ao *coach*. Através desse processo que se divide em encontros, o profissional descobre e escolhe as melhores formas de se expandir e promover o desenvolvimento. Um profissional capaz de identificar onde está às falhas é um ponto muito positivo para a empresa.

De acordo com Zimmermann (2018) as grandes instituições incluem o processo de *coaching* na procura de aprimorar e desenvolver os executivos, tornando-os líderes de sucesso para que empresa em potencial destaque-se consequentemente.

O *coaching* para empresas retrata a diversidade de perspectivas de desenvolvimento, que ocorre com a assessoria de um *coach* dentro de uma empresa, através de treinamentos que são realizados em grupos de profissionais da mesma empresa.

Conforme Quadro 01 se observa que o *coaching* em uma empresa pode ter a finalidade de criar a identidade da organização, pois no processo pode ser desenvolvida a missão e visão da empresa, o planejamento estratégico da

organização ou de uma área específica, trabalhar no desempenho de gestores e colaboradores, estabelecer metas para a resolução de conflitos e até mesmo na criação de novos hábitos, como a inclusão do próprio processo de coaching na organização. Ou seja, a empresa tem vários benefícios ao inserir essa nova ferramenta.

1º Desenvolvimento de missão e visão da empresa;
2º Estabelecimento de planejamento estratégico e de <i>marketing</i> ;
3º Trabalho específico voltado para melhoria da performance de um grupo de profissionais;
4º Desenvolvimento de capacidades de liderança nos executivos da empresa;
5º Melhoria no desempenho de profissionais com dificuldades de performance;
6º Estabelecimento de novos hábitos, incluindo o método de <i>Coaching</i> na empresa;
6º Resolução de conflitos internos e externos.

Fonte: (ZIMMERMANN, 2018, p. 01).

Quadro 01: Benefícios do coaching nas empresas

Segundo Marques (2017) o *coaching* é uma metodologia ampla capaz de abranger diversos objetivos, de forma a atender cada área de atuação da empresa ou do profissional especificamente.

Cada especialidade de *coaching* é adequada para atender diferentes necessidades, conforme segue no Quadro 02 com um breve resumo das modalidades mais aplicadas no universo corporativo. Fica claro que o *coaching* abrange uma empresa como o todo ou pode ser aplicado para cada área especificamente desde que utilizado a ferramenta correta. É apresentada a finalidade do *coaching* de liderança, do coaching em vendas, do *coaching* de carreira e do *business coaching*:

Coaching de liderança
É uma especialidade voltada para empresários, executivos e gestores, que tem como foco, o aprimoramento de competências e desenvolvimento de habilidades necessárias para uma liderança efetiva. O <i>Coach</i> trabalha aspectos essenciais para líderes, como relações interpessoais, visão sistêmica, decisões estratégicas e <i>feedback</i> assertivo.
Coaching em vendas
Oferece métodos, estratégias e ferramentas para que profissionais da área comercial possam atingir alta performance no atendimento, negociação e relacionamento com o cliente.
Coaching de carreira
Auxilia o profissional a dar melhor direcionamento em sua carreira, e pode ser aplicado em várias fases da sua carreira, como: descoberta de vocação, preparação para entrevistas, primeiro emprego, recolocação no mercado de trabalho, transição de carreira, aposentadoria e descoberta de novos talentos.
Business Coaching
O <i>Business Coaching</i> , também conhecido como <i>Coaching</i> Corporativo ou <i>Coaching</i> Empresarial, tem como objetivo, desenvolver a empresa como um todo, construindo uma cultura organizacional pautada na evolução contínua e alcance de resultados extraordinários em um curto espaço de tempo.

Fonte: (MARQUES, 2017, p. 01).

Quadro 02: Qual é o papel do *coach* dentro de uma empresa?

Dentre os temas abordados, há vários outros benefícios em se trabalhar o processo de *coaching* em prol do desenvolvimento da empresa, dos gestores e colaboradores, sempre acredita potencialmente no capital humano como bem mais valioso das organizações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral estudar a importância do processo de *coaching* nas empresas nos dias atuais e apresentar as pessoas que desconhecem sobre o tema de fato muito importante, esclarecendo brevemente a definição de *coaching*, o que o processo significa com o que não pode ser confundido e a aplicação nas empresas.

Do estudo obteve-se que o *coaching* como uma ferramenta eficaz proporciona inúmeras vantagens competitivas para uma organização no que diz respeito em evolução do capital humano que conseqüentemente transmite essa evolução para empresa que ganha em benefícios visíveis. Segundo Marques (2018) o *coaching* empresarial, com suas técnicas, métodos e ferramentas, é uma modalidade de *coaching* que entra exatamente para ajudar os empresários a gerenciarem suas demandas com sucesso.

Em crescimento acelerado muitas empresas aderiram o *coaching*. O processo tem como objetivo auxiliar os líderes e os colaboradores na conquista da autoconfiança, fator decisivo para negociações, logo conseguem ampliar a visão de negócios expandida e, melhorar as estratégias de liderança e gestão organizacional, para tornar mais positivo o relacionamento e a comunicação com todas as pessoas da equipe e a tomada de decisão mais eficaz. Marques (2018) relata que a empresa é o reflexo do seu dono e o *Coaching* Empresarial é um processo tão diferenciado porque além de ajudar a acelerar os resultados de forma consistente, realmente apoia o empreendedor a desenvolver um leque de competências.

Conclui-se dessa forma que o *Coaching* está ao alcance de todos e, está aqui para fazer a diferença literalmente. É um processo completo, traz resultados imediatos e com vários benefícios se bem aplicado. Atualmente está em crescimento e divulgação e o meio empresarial já o aderiu fortemente concluindo-se que para a resolução de possíveis problemas através de ferramentas muito poderosas disponibilizadas pelo processo tornam as pessoas mais preparadas para enfrentar o mercado de trabalho atual.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: *coaching* & *mentoring***. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier – Campus, 2012.

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. ***Coaching*, um estudo exploratório na percepção dos envolvidos: organização, executivo e *coach***. São Paulo, SP, 2008.

GOMES, Anderson. **O que é mentoria e como ela pode ajudar você a atingir seus objetivos**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/o-que-e-mentoria-e-como-ela-pode-ajudar-voce-a-atingir-seus-objetivos/94864/>> Acesso em: 07 jun. 2018.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LANGER, Amanda. KARAWAJCZYK, Tamara. **Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional**. Disponível em: <<file:///C:/Users/Tamires/Downloads/DialnetCoachingNoProcessoDeDesenvolvimentoIndividualEOrga-5113457.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

LIMA, Felipe. Psicoterapia – **O que é, quais são os tipos e onde encontrar um psicólogo**. Disponível em: <<https://www.vittude.com/blog/o-que-e-psicoterapia/>> Acesso em: 07 jun. 2018.

LINS, R, Michelle. **O papel do coach**, agosto 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-papel-do-coach/89470/>>. Acesso em: 27 março, 2018.

MARQUES, R. José - **Qual é o papel do coach dentro de uma empresa?** Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/qual-e-o-papel-do-coach-dentro-de-uma-empresa/>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

_____, R. José - **O que é coaching empresarial?** Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching-empresarial/>> Acesso em: 18 jul. 2018.

MILARÉ, A. Sueli. YOSHIDA, P. M. Elisa - **Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos**. Psicologia em Estudo, Maringá, v. 14, n. 4, p. 717-727, out./dez. 2009.

NUNES, A. de Gabriela. **Mas afinal, o que não é coaching?** – Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/mas-afinal-o-que-nao-e-coaching>> Acesso em: 06 jun. 2018.

POLINI, G. Deysi. AZAMBUJA, B. M. Leticia. **A Importância do processo de coaching e seus benefícios para a vida pessoal e profissional**. 5º CONASFAF – Congresso Acadêmico Faculdade Sagrada família. 2018.

ZIMMERMANN, R, João. *Leader Coach*. **A importância do coaching dentro das empresas**, outubro 2016. Disponível em: <<http://joaoricardocoach.com.br/importancia-do-coaching/>>. Acesso em: 27 março, 2018.