

MODERNA GESTÃO DE PESSOAS: EXECUTIVE COACHING COMO FERRAMENTA DENTRO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO¹

MODERN MANAGEMENT OF PEOPLE: EXECUTIVE COACHING AS A TOOL WITHIN THE STRATEGIC PLANNING

Sulamita Poloniato Vaz²

RESUMO

Esta pesquisa apresenta uma abordagem teórico conceitual da Moderna Gestão de Pessoas: O Processo de Executive Coaching como Ferramenta dentro do Planejamento Estratégico. Discute os conceitos de Gestão de Pessoas e seus enfoques, bem como sua relação com o mercado competitivo. Apresenta a importância da visão da empresa estar alinhado com a visão da gestão de pessoas, discutindo assim os obstáculos e ações para supera-los. Apresenta o Processo de Executive Coaching como ferramentas necessárias para maximizar o potencial dos indivíduos que fazem parte da organização.

Palavras Chaves: Gestão de Pessoas. Executive Coaching. Mercado Competitivo. Visão da empresa. Maximizar Potencial.

ABSTRACT

This Search presents na approach theoretical conceptual of Modern People Management: The Process of Executive Coaching as a toll within the planning. Discusses the management concepts of people and their approaches, as well as its relationship with competitive Market. Presents the company be aligned with the visiono f people managemente, discussing so obstacles and actions to overcome them. Shows the process of Executive Coaching as a toll required to maximize the potential of the individuals who are part of the organization.

Keywords: People Managment. Executive Coaching. Competitive Market. Vision of the Company. Maximize Potential.

INTRODUÇÃO

É tarefa básica da administração, fazer as coisas por meio de pessoas, de maneira eficiente e eficaz. Seja nas indústrias, comércio, organizações de serviços públicos, hospitais universidades, instituições militares ou em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficiência e eficácia com que as

¹ Artigo apresentado ao curso de Pós Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas; Faculdade de Inhumas – FACMAIS, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas

² Graduada em Administração pela Faculdade Padrão. Consultora com ênfase em Gestão de Pessoas e Estratégias de Marketing. Pós Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas pela Faculdade de Inhumas – FACMAIS

As pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns, depende diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa.

Devido suas limitações, as pessoas tem necessidade de cooperar uma com as outras para alcançar objetivos. Onde quer que a cooperação de pessoas, no intuito de alcançar um ou mais objetivos comuns, se torne organizada e formal, o componente essencial e fundamental dessa associação é O Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas

Atualmente o recurso humano da empresa é um ativo extremamente precioso, é o que inicia tudo, desenvolve e conclui, portanto, responsável direto pelo desempenho da empresa. O desempenho e a produtividade das pessoas é o fator de vital importância para que a empresa seja bem-sucedida, com a qualidade dos seus produtos, o prazo de entrega, os custos competitivos e a rentabilidade do negócio.

A transparência das relações, a valorização profissional e pessoal, as perspectivas pessoais e profissionais, o bom ambiente de trabalho e as condições de trabalho são requisitos essenciais para o bom andamento.

Gestão de pessoas (GP) também é conhecido como Departamento de Pessoas (DP), Recursos Humanos (RH) e outros. Segundo Chiavenato (2002) passou três fases:

- Operacional: até a década de 60, só opera rotinas administrativas;
- Gerencial: Década de 60 a 80, assume papel de parcerias de outros setores;
- Estratégica: A partir dos anos 80, reconhecida como importante para a estratégia da empresa.

A Gestão de Pessoas está dividida em subsistemas responsáveis pela descrição, desenho e análise de cargos, recrutamento e seleção, implementação de procedimentos legais, treinamento e desenvolvimento, orientação à empregados, administração de cargos e salários, administração de benefícios, gestão de desempenho e comunicação interna.

Agregar (recrutamento e seleção), aplicar (Desenho de cargos/orientação/descrição e análise de cargos), recompensar, desenvolver, manter e monitorar são processos que compõem o departamento de RH. Ele

também contribui para a realização dos objetivos e missão da organização, proporcionar competitividade, contribuir com capacitação, criar possibilidades de auto-realização e satisfação, desenvolver a qualidade de vida no trabalho, administrar mudanças, desenvolver políticas éticas e socialmente responsáveis são papéis fundamentais da Gestão de Pessoas.

A partir da década de 80, com o novo modelo da Gestão de Pessoas, o foco ficou voltado para o desenvolvimento e não no controle, para o processo e não nos instrumentos, voltado para os interesses conciliados, no modelo integrado/ sistêmico e estratégico, com isso o departamento de Recursos Humanos passou a ser mais transparentes quanto aos critérios, as expectativas pessoais e organizacionais, carreira e remuneração baseados no valor agregado, comunicação adequada, empowerment que significa descentralização de poderes e diversidades.

Falaremos sobre o significado da Moderna Gestão de Pessoas e seus desafios. A importância de um planejamento estratégico no Departamento de Gestão de Pessoas. Teremos a oportunidade de ver um pouco sobre uma ferramenta de desenvolvimento de pessoas que é o processo de Coaching e sua importância para obter resultados esperados

GESTÃO DE PESSOAS

A partir do século XX a gestão de pessoas assume uma relevância significativa, sua estrutura baseia-se na escola de administração científica (Taylor), de acordo com Chiavenato (2002), com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, uma nova visão passa a dominar o cenário administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupos etc. O homem passa a ser visto sob um ângulo diferente, passando a ter voz ativa e necessidades a serem supridas. Foi visto que quem concretiza os objetivos da empresa são as pessoas envolvidas no processo.

Segundo Chiavenato (1999), Gestão de Pessoas é um conjunto de subsistemas interdependentes que formam um processo através do qual as pessoas são atraídas, aplicadas, mantidas, desenvolvidas e monitoradas pela

empresa. É um aspecto situacional. Segundo Dutra (2002), é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

O Capital Humano é algo singular dentro de uma empresa, aprimoram a eficiência, possuem competências específicas e raras, suas capacidades não podem ser imitadas, e seus talentos devem ser combinados em prol da empresa. Os indivíduos hoje são mais conscientes de si, mais informativos e críticos, mais atentos a sua integridade física, psíquica e social, possuem maior expectativa de vida e profissional, demandam desafios, oportunidades e reconhecimento/valorização.

Uma nova visão de pessoas não mais como um recurso organizacional, um objetivo servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2003, p. 27).

O único bem na empresa que não pode ser copiado são as pessoas, o talento faz a diferença, o capital humano é um dos principais ativos geradores de riqueza nas empresas. O valor de cada indivíduo contribui para o crescimento da organização e pode ser aumentado ou depreciado de acordo com as políticas e práticas de gestão aplicadas.

Com a mudança constante do contexto econômico, em que a formação de valor no mercado cada vez mais depende da qualidade de serviços e conhecimentos prestados, onde bens tangíveis são facilmente copiáveis, as pessoas se tornaram definitivamente um diferencial competitivo, deste modo torna-se cada vez mais evidente a demanda das organizações em novas ferramentas e estratégias de gestão onde a ideia de "despesas com pessoal" passa a dar lugar ao "investimento em capital humano".

A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

Não há uma solução única para manter as pessoas motivadas e comprometidas com os objetivos da organização, mas sim pequenos passos que também servem para melhorar o desempenho, a motivação e a satisfação no trabalho. Além de respeito, atenção e carinho, algumas empresas possuem benefícios atrativos para auxiliar na retenção, fazendo com que se tornem mais atrativas e consigam reter seus profissionais nesse ambiente de alta oferta de vagas e hipercompetição. Embora questões institucionais como os valores da empresa, o pacote de remuneração, as políticas e diretrizes organizacionais tenham um peso importante, a competência gerencial para a gestão de pessoas se destaca como o grande diferencial para vencer o desafio da retenção de bons profissionais.

O salário, a espera de novos desafios, ter um bom gerente, um trabalho significativo e ter oportunidade de promoção como motivador para desempenho e compromisso, é classificado como menos importante na retenção (BRANHAM, 2002).

As pessoas querem mais do que recompensas, querem acreditar que suas funções são vitais para o sucesso da empresa. Os gerentes devem abandonar rapidamente os antigos métodos de comando autocrático e de controle coercitivo sobre as pessoas e adotar o compartilhamento de ideias e de objetivos comuns e dotar os subordinados de empowerment. Chiavenato (2002)

1. Participação das pessoas nas decisões
2. Atribuição de responsabilidade pelo alcance de metas e resultados
3. Liberdade para que as pessoas escolham métodos e processos de trabalho, programas de ação, com a ajuda e apoio do gerente
4. Atividade grupal e solidária e trabalho em equipe
5. Avaliação do próprio desempenho da equipe

A qualidade de vida no trabalho vem ganhando espaço como valor intrínseco para manter uma força de trabalho motivada e preparada para a

competição existente. Os programas de Qualidade de Vida e Promoção da Saúde impactam de forma positiva, principalmente do ponto de vista individual. Com frequência são vistos nos veículos de comunicação, temas relativos a alimentação adequada, sedentarismo, equilíbrio pessoal, gerenciamento de tempo, estresse, saúde, meio ambiente etc.

A moderna Gestão de Pessoas tem a capacidade de concertar (sentido de concerto de algo) a pluralidade, as competências e capacidade das pessoas e fazer com que isso eleve a Missão e a visão de qualquer organização, seja no campo público ou no campo privado. Por isso o Gestor de pessoas é aquele que exerce uma liderança sem que ele seja o único líder que eleva as condições de ação de um indivíduo ou um grupo de pessoas.

A Moderna Gestão de Pessoas tem atividades Gerenciais, pedagógicas de Coach (processo de Desenvolvimento), talentos, capacidades humanas e não é só isso; na verdade é um conjunto de ações onde a Gestão de Pessoas seja um diferencial decisivo e sério nas boas organizações. A moderna gestão de pessoas tem que estar atenta e fazer um manejo do estoque de conhecimentos tácitos os explícitos dentro das organizações que é o maior ativo que uma empresa pode-se ter.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM GESTÃO DE PESSOAS

O colaborador adquiriu suma importância na Moderna Gestão de pessoas, ganhou uma força e é visto como um diferencial de mercado. O Planejamento Estratégico de Gestão de pessoas é um caminho necessário para que o desenvolvimento do colaborador possa agregar valor ao produto ou serviço no mercado.

O processo de Planejamento da área de Gestão de Pessoas ocorre naturalmente, na medida em que a missão e a visão da empresa estão bem definidos e alinhados. Trata-se de um processo de cima para baixo, no qual a área vai identificar o que fazer, como fazer, quando fazer, através dos objetivos macro definidos para a organização ou seja os objetivos da Gestão de Pessoas, alinhado com o objetivo da empresa, gerando assim uma sinergia.

Para que um Planejamento Estratégico possa ser realizado com êxito, deve-se levar em consideração o Conhecimento, Habilidades e Atitudes do colaborador (CHA) e para que isso possa ser desenvolvido as grandes instituições do mundo todo está usando o processo de Coaching para obter melhores resultados.

O conhecimento, em geral, é tácito, presente apenas na mente do profissional. O grande desafio das organizações é transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, em um patrimônio da organização. É fazer com que se torne parte da estrutura da organização, estar disponível a todos, ser democratizado por toda a empresa. O saber fazer deve ser conhecido de todos, isso é vital para sobrevivência de uma organização.

Habilidade é o saber fazer. O ideal seria a junção de conhecimento e habilidade, mas essa combinação nem sempre é possível. Muitas vezes quem tem o conhecimento não é quem executa. A habilidade, em regra, depende de prática, treino, erros e acertos. A prática leva a perfeição. Só que quanto mais se sobe na hierarquia, mais teórico e menos prático se fica. Em quase toda organização profissional quem planeja não executa e como "teoria na prática é outra" o serviço que é executado é muito diferente do que foi pensado. É necessária uma maior aproximação da equipe que planeja com a equipe que executa. Como fazer isso é a questão. Muitas vezes é encarado como um problema grave organizacional e que muito pouco tem sido feito para ser corrigido ou pelo menos amenizado.

Atitude está ligada a ação. Não adianta ter conhecimento e habilidade e não ter atitude. Atitude é querer fazer. Muitos profissionais estão poucos dispostos a ter atitudes de mudança. Sabem que se algumas coisas mudassem o resultado final seria melhor. Mas para que mudar o que de certa forma está dando certo? Essa atitude é necessária para ocorrer à mudança. Atitudes são necessárias para se mudar paradigmas.

O Planejamento estratégico de Gestão de Pessoas tem como objetivo desenvolver, entender e estar comprometido com os negócios da empresa, contribuindo para que a Visão da empresa seja alcançados, fazendo análise do ambiente, do seu nicho, dos seus empregados e do mercado.

A empresa analisa sua capacidade, gestão de pessoa analisa seus talentos, suas potencialidades e o gerenciamento das pessoas para contribuir com os objetivos organizacionais. A empresa estuda os elementos críticos, a Gestão de pessoas estuda os elementos críticos do setor que está contribuindo ou não para o sucesso da organização.

De acordo com Chiavenato(1999) existe uma hierarquia do planejamento, neste sentido a apresentamos a seguir os três níveis distintos de planejamento. São elementos necessários para execução do plano de ação:

- Base Informativa dos dados – busca desenvolver informação na medida certa - quantidade e qualidade.
- Flexibilidade – quanto mais flexível for o plano, menos é a necessidade de replanejamento. O plano deve comportar variações.
- Objetivos – um plano deve apontar para resultados.

Predominância de Ação – o planejamento prepara a ação mas não a substitui.

Tipos de Planejamento:

- Superior – Estratégico
- Intermediário – Tático
- Inferior - Operacional

Para elaborar a formulação da estratégia segundo Chiavenato (1999, p.57), é necessário que o processo de declaração do planejamento tenha como ponto de partida a determinação sistemática de objetivos estratégicos e de estratégias para atingi-los. Os planos estratégicos geralmente de longo prazo, envolvem decisões de alto impacto organizacional e despendem grande volume de recursos na busca dos macroobjetivos da empresa.

Entretanto, a formulação estratégica não deve ser confundida com um plano, que é a expressão escrita e sistematizada resultante desse processo, etapa em que se formaliza as declaração em determinado momento. Trata-se, de um processo, de uma sequência de etapas que permite à organização refletir, discutir e definir seus propósitos e suas estratégias fundamentais.

Segundo Chiavenato (1999) os recursos humanos são mais sensíveis às mudanças, qualquer oscilação nos recursos financeiros, as dificuldades operacionais e o implacável comportamento do mercado de trabalho.

Poucos autores argumentem o contrário, nem todos conhecem a maneira mais adequada para tornar seus recursos humanos inteiramente produtivos, especialmente em ambientes com mudanças constantes e intensas pressões competitivas tornaram-se um aspecto extremamente relevante nos planejamentos estratégicos.

Os recursos humanos que resultam da crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientação estratégica, visando às mudanças constantes decorridas do ambiente organizacional.

As necessidades de recursos humanos dependem dos objetivos, estratégias da organização, demanda dos produtos ou serviços e de seus níveis de produtividade. Depois de estimar a receita total, a administração deverá estimar a quantidade de e tipo de recursos humanos necessários para obter essa receita.

Estratégia significa os objetivos da empresa na relação com o seu ambiente a Gestão de Pessoas vai elaborar suas estratégias para contribuir com o crescimento da organização. Planejamento Estratégico de Recursos Humanos ou Planejamento Estratégico de Pessoas vai trazer as suas contribuições a nível de Setor para o alcance dos objetivos macro da organização.

Para que o Planejamento Estratégico saia com eficiência e seja um processo criativo, são usadas várias ferramentas no qual sendo trabalhadas de forma sinérgica pode alcançar grandes resultados e uma ferramenta bastante utilizada nos Estados Unidos desde 1960 e no Brasil a partir da década de 80 é o Processo de Coaching.

A palavra “Coach” é inglesa e significa originariamente carruagem. Conta-se que sua origem deu-se no século XV, na cidade de Kocs na Hungria, cidade que era rota de viajantes da Europa e onde foi produzida as primeiras carruagens com suspensão feitas de molas, também chamadas de coaches. Em Kocs eram produzidas as melhores carruagens, conhecidas e cobiçadas pelo seu conforto ao transportar seus viajantes do local de partida ao seu destino.

Esta é uma analogia perfeita para descrever o processo de Coaching, que tem como principal função levar alguém de um lugar onde ele está até onde ele quer chegar.

Mais tarde, o termo Coaching foi utilizado nas universidades inglesas atribuídos a professores, mestres ou tutores que tinham o papel de ajudar os alunos a se preparar para os exames.

Nas primeiras décadas do século XX as universidades americanas começaram a chamar de coach (treinador) os instrutores de seus atletas, especialmente os dos esportes coletivos.

Por isso a palavra também tem relação com o termo “técnico esportivo” em inglês, no mesmo sentido quando nos referimos aos técnicos de times de futebol ou de uma equipe de vôlei ou basquete, ou seja, o “Coach” é o profissional que vai dar suporte para que o indivíduo desenvolva todo seu potencial e atinja seus objetivos em qualquer área da vida, sempre levando em consideração que o objetivo do Coaching é fazer isto de maneira consistente e no mais curto período de tempo possível.

A origem do Coaching, nos moldes como trabalhos hoje, se deu no meio esportivo com Timothy Gallwey da Universidade de Harvard (EUA) em seu livro “The inner game of tennis” (O jogo interior do tênis). Timothy é o primeiro a abordar o coaching como um processo que leva em consideração não só aspectos técnicos, mas principalmente bloqueios internos dos atletas. A premissa básica do livro é que quando você aprende a lidar com o seu oponente interno, vencer o adversário que está no outro lado da quadra fica mais fácil.

Pode-se definir coaching em diversas maneiras, mas a essência do coaching é: apoiar uma pessoa, grupo ou empresa de modo a ter atitudes que a levem em direção ao objetivo que deseja. O coaching motiva, orienta, apoia as pessoas em todos os níveis, de modo que possam se tornar o melhor que podem ser.

Nos EUA, segundo a revista Time & Buusiness New, o mercado de coaching cresceu 18% no ano passado e movimentou mais de 2,5 bilhões de dólares.

Uma recente pesquisa da Revista de Harvard na indústria constatou que a popularidade e aceitação do coaching como ferramenta de liderança e planejamento estratégico continua crescendo mesmo no atual escasso ambiente de negócios. A pesquisa também constatou que mais de 48% das companhias agora usam o coaching para desenvolver a alta performance em capacidade de liderança.

Segundo Revista Você S/A (2014) recente pesquisa (PUC-Campinas) realizada com 10 executivos que passaram pelo processo de Coaching aponta que 100% aperfeiçoaram a capacidade de ouvir, 80% melhoraram a flexibilidade e aprenderam aceitar melhor as mudanças, e 70% evoluíram a capacidade de relacionamento.

Segundo a ICF (International Coaching Federation) o Executive Coaching ou Coaching Corporativo, é focado em ações situadas no presente e futuro, análise de cenários, ampliação de alternativas e opções de atuação, de modo a alavancar a performance pessoal e profissional e, automaticamente, os resultados positivos não só para o coachee (cliente) mas para a organização.

EXECUTIVE COACHING

O Executive Coaching ou Coaching Corporativo é um processo que contribui para que as pessoas e os grupos se transformem, reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores, crenças, e aprofundem sua aprendizagem, incorporem novas habilidades e capacidades, expandam sua prontidão para agir de forma coerente e eficaz. Por essa razão, constitui uma forma de provocação construtiva, de desafio e estímulo para o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos.

Para Jhon Whitmore, autor do livro Coaching para Performance (2012, p. 110) Destruir o Potencial de uma pessoa para que ela maximize sua própria performance, é auxiliá-los a aprender, mais do que ensiná-los... é uma intervenção que tem sempre presente e subjacente o objetivo da construção da autoconfiança do outro, independente do teor da tarefa ou assunto.

Segundo o Curso de Especialização em Executive Coaching da Academia Internacional de Coaching (2014, p.5) o Coaching corporativo é dividido em algumas categorias e segue algumas prioridades, citadas a baixo:

- Desenvolvimento de competências de liderança – Este é um dos processo mais procurados no meio organizacional, tendo em vista tamanha demanda para cargos de liderança frente ao déficit de líderes devidamente desenvolvidos para assumir times e transforma-los em equipes
- Transição de Líderes – Expansão de oportunidades e minimização de ameaças para as organizações e as pessoas que nela trabalham.

Para que o processo de Executive Coaching tenha sucesso dentro do Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas, a missão da empresa deve ser compatível com os interesses dos gerentes. Caso Contrário, o coaching passa a ser um processo manipulador e que, na maioria absoluta dos casos; não obtém êxito. Para que o processo funcione é de fundamental importância que o ambiente da organização seja propício a mudanças e que este objetivo e compromisso seja compartilhado tanto com a direção da empresa como com o superior imediato.

Segundo a apostila do Curso Especializado em Executive Coaching da Academia Brasileira de Coaching (p 10, 2014), deve-se considerar que o programa Executive Coaching deve atender quatro perspectivas:

1. Perspectiva da corporação e acionista: Atender a missão, Visão da empresa que, muitas vezes tem seus Valores orientados a pessoas
2. Perspectiva do superior imediato: Atender as expectativas relacionadas à performance do setor ou áreas chaves de resultados
3. Perspectiva dos Pares: Atender às expectativas de relacionamento e convívio com pares, ampliando a visão sistêmica com a interfaces inerentes ao seu trabalho.
4. Perspectiva do coachee: Atender as próprias expectativas e resultados desejados do participante do processo

As necessidades do Executive Coaching são identificadas pelo superior imediato; líderes; gerentes; consultores de RH, no contexto do desempenho e discussões de gerenciamento de talentos.

Gerentes e coach avaliam juntos a necessidade de coaching para assegurar que a necessidade do programa está amarrada na meta ou na necessidade do negócio.

A cada 6 meses Coach, Coache e gerente revê o progresso e a efetividade do coaching em relação aos alvos estabelecidos no contrato. O gerente oferece feedback com relação às mudanças comportamentais (ou não) que tem ocorrido, baseadas nas suas observações e no feedback da equipe.

CONCLUSÃO

Em primeiro lugar, para sobreviver nos próximos anos, as organizações bem sucedidas terão que passar por uma mudança cultural. As pessoas que compõem estas empresas terão que pensar mais rápido, trabalhar de forma mais inteligente, sonhar mais ambiciosamente e se relacionar com o time de maneira diferente.

É de fundamental importância que os líderes estejam preparados para conceber visão e senso de valores autênticos para as pessoas que lideram, se comunicar e motivar de maneira ainda mais eficaz, manter suas capacidades e produtividade também em situações de pressão, sobretudo, se adaptar rapidamente às constantes mudanças.

Este crescente ritmo de mudanças traz necessidades muito particulares, específicas e pontuais, onde os modelos tradicionais de treinamentos, cursos e educação não tem o mesmo tempo de resposta como os programas de Coaching, que oferecem uma oportunidade deste desenvolvimento individualizado e sem afastar o cliente, seja ele líder ou não do seu trabalho. É exatamente aí que o Executive Coaching se destaca.

Esse crescimento, impulsionado pela alta concorrência, associado a um mundo em constante mutação, faz do coaching uma ferramenta indispensável e que deverá acompanhar o crescimento do mesmo ritmo.

Em segundo lugar, a guerra por talentos continua. A medida que a necessidade em encontrar e manter talentos aumenta, algumas empresas, tem visto o coaching como um diferencial competitivo de mercado para atrair e manter talentos, já que várias pesquisas revelam que muitos executivos e líderes organizacionais associaram a sua permanência na empresa, graças ao coaching que receberam.

REFERÊNCIAS

JULIANNI, Bruno. *Curso de Especialização em Executive Coaching: Desenvolvimento de Liderança*. 1. Ed. Rio de Janeiro: Triagem, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel de RH*. 3. Ed., Rio de Janeiro, Campus, 2002.

_____. *Recursos Humanos*. 7. Ed., São Paulo, Atlas, 2002.

_____. *Gestão de Pessoas - Segunda Edição, Totalmente Revisada e Atualizada*. 3 Triagem, Rio de Janeiro, 2004.

DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2002.

KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas organizações*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WHITMORE, John. *Coaching para Performance: Aprimorando pessoas, Desempenhos e Resultados: Competências pessoais para profissionais* 3. Ed. Rio de Janeiro: Triagem, 2010.