



Aplicação de Ferramentas de Coaching no Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas

Application of Coaching Tools in the Recruitment and Selection Process

Rafael dos Santos Bispo

Bacharel em Administração pela Faculdade Dom Luiz de Orleans e Bragança (Grupo UNIDOM), Formação técnica em Agente de Projetos Sociais pelo CETEP – Centro Territorial de Educação Profissional do Semi-Árido Nordeste II, além de Agente de Microcrédito e Representante Comercial pelo ITB – Instituto Tecnológico Brasileiro.

Resumo: Formar equipes de alta performance tornou-se um dos maiores desafios dos gestores organizacionais, pois métodos ineficazes fazem com que os recrutadores não percebam, nas técnicas de recrutamento e seleção de pessoas, respostas maquiadas. Nesse sentido, o coaching oferece ferramentas capazes de facilitar o referido processo. Diante do exposto, o objetivo principal desse estudo é apresentar ferramentas de coaching que simplifiquem o método de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações. Para isso, objetivava-se realizar um levantamento das principais teorias que alicerçam o coaching executivo, a metodologia de recrutamento e seleção de pessoas e, assim, apresentar ferramentas que colaborem com o processo supramencionado. A metodologia empregada nesta pesquisa é a referência bibliográfica e a sua abordagem de caráter qualitativo descritivo.

Palavras-chave: coaching executivo; recrutamento; seleção; ferramentas de coaching.

Abstract: Building high-performance teams has become one of the greatest challenges faced by organizational managers, as ineffective methods may prevent recruiters from identifying disguised or misleading responses during recruitment and selection procedures. In this context, coaching provides tools that can facilitate this process. Therefore, the main objective of this study is to present coaching tools that can simplify recruitment and selection methods within organizations. To this end, the study aims to review the main theories underpinning executive coaching and recruitment and selection methodologies, and subsequently present tools that can contribute to the aforementioned process. The methodology employed in this research consists of a bibliographic review with a descriptive qualitative approach.

Keywords: executive coaching; recruitment; selection; coaching tools.

INTRODUÇÃO

Em pleno século XXI, com a grande competitividade no mundo dos negócios, as organizações objetivam diferenciar-se, alinhando em suas estratégias não só o posicionamento dos produtos/serviços, mas também os profissionais e seu desenvolvimento para atingir os objetivos desejados, já que estes são responsáveis pelo sucesso organizacional.

Diante desse cenário, surge o *coaching* executivo, que vem se tornando um recurso facilitador da administração de pessoas nas organizações, auxiliando os gestores a identificarem as competências e capacidades de cada colaborador, principalmente no que concerne ao método de recrutar e selecionar pessoas. Na

concepção de Melo, Fernandes, Lima e Reis (2012), o *coaching* se evidencia como um instrumento gerencial que agrega valor e fornece grandes diferenciais aos profissionais.

A expressão *coaching executive* está sendo bem difundida no âmbito empresarial, tornando-se uma ação estratégica, já que este processo propõe-se a formar equipes de alta performance para atuar em função dos objetivos organizacionais. O especialista de *coaching* é o encarregado de motivar e provocar em cada indivíduo a busca de suas potencialidades e fazer desenvolvê-las melhor, tanto as que já se possuem, como as possíveis novas (Selhorst, 2017).

A técnica de *coaching* tem como intuito principal desenvolver relacionamentos em que um indivíduo se compromete a orientar e ajudar outro, seja em busca de uma mudança ou de adquirir novas habilidades. O referido processo é capaz de desenvolver novas competências tanto para o coach, aquele que desenvolve, orienta e treina, quanto para o coachee, aquele que é treinado ou que passa pelo processo de desenvolvimento (Blanco, 2006).

O mercado para buscar profissionais qualificados está cada vez mais limitado, sendo esse um dos maiores desafios para os gestores organizacionais. Nessa perspectiva, o *coaching* executivo oferece ferramentas que possibilitam aos gestores uma maior simplicidade e eficiência no momento de recrutar e selecionar colaboradores. Assim, o problema de estudo visa responder à seguinte indagação: Quais ferramentas de *coaching* podem ser utilizadas para aperfeiçoar o procedimento de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações?

O objetivo principal desse artigo é apresentar ferramentas de *coaching* que simplifiquem o método de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações. Especificamente, objetiva-se realizar um levantamento dos principais conceitos e teorias que alicerçam o *coaching* executivo, a metodologia de recrutamento e seleção de pessoas e, assim, apresentar ferramentas de *coaching*, tais como os métodos Conhecimentos, habilidades e atitudes; Mudanças e PNL (Programação Neurolinguística) para serem aplicadas no processo supradito.

Para Ferreira (2013), existem diversas táticas que podem ser aplicadas no *coaching*, por exemplo: Modelo CHÁ, Inteligência emocional, Perguntas poderosas, Roda da vida, testes de conhecimentos, A linha da vida, Reconhecimento de competências, modelo de mudança, Feedback 360°, Estabelecimento de Objetivos, Metáforas e Frases Inspiradoras, Escuta Ativa, entre outros.

O presente relatório justifica-se por aspectos de cunho pessoal, profissional e acadêmico. De cunho pessoal, é uma inquietação em relação à forma como os gestores realizam o processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações, já que muitos acabam contratando colaboradores ou promovendo-os a cargos sem realizar uma análise do perfil adequado para a tarefa disponível, o que acabará impactando os resultados organizacionais futuros.

Quanto ao âmbito profissional, tem como base o contexto atual e as dificuldades que os gestores vivenciam nas empresas ao realizar o método de recrutamento e seleção, pois a contratação do colaborador eficaz poderá alavancar a referida instituição para o sucesso, como também vice-versa.

Já o de cunho acadêmico justifica-se pelo desejo de provocar nos acadêmicos e pesquisadores a busca pelo aprofundamento no tema, que vem sendo alvo de pesquisas, devido às contribuições que a técnica de *coaching* pode oferecer aos líderes organizacionais para estimular, motivar e melhorar o desempenho de suas equipes. Além de buscar contribuir para o avanço bibliográfico com relação ao assunto e agregar consideravelmente à sociedade, mostrando assim que o *coaching* pode proporcionar transformações significativas no procedimento R&S de pessoas.

COACHING EXECUTIVE COMO MÉTODO PARA ALCANÇAR O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

As frequentes mudanças no âmbito organizacional requerem dos executivos constantes atualizações para aprimorarem sua eficiência nos resultados, atitudes e decisões. Nesse contexto, surge o *coaching* executivo, que em português significa *coaching* executivo, técnica que prepara, ajuda e capacita os executivos a melhor analisar e decidir em meio às mudanças ambientais, tanto internas quanto externas (Diaz, 2014). A metodologia de *coaching* executivo surgiu no mundo dos negócios por volta do final da década de 1980, através de consultorias e trabalhos psicológicos com executivos organizacionais (Harris, 1999).

De acordo com Milaré e Yoshida (2009), quando um coach (aquele que treina/orienta) utiliza o método de *coaching* com um gestor (coachee - quem recebe as orientações) numa organização, a expectativa é de que o gestor utilize todos os princípios que aprendeu com sua equipe de trabalho, passando, assim, a liderar sob uma nova perspectiva, assumindo, de certa forma, o papel de coach com todos da equipe.

Na concepção de Albuquerque (2002), através do *coaching* executivo, os gestores passam a desenvolver tanto o aspecto tangível (maior produtividade) como o intangível (capital intelectual e o ativo intelectual humano). Em adição, Santana e Caruso (2014), diz que o *coaching* executivo está ligado diretamente ao contexto corporativo, pois:

Visa desenvolver competências, habilidades e comportamentos latentes e não latentes no indivíduo, contribuindo para o autoconhecimento a partir da reflexão, o que atende perfeitamente às necessidades do presente, contribuindo para a evolução do ser e o crescimento da empresa (Santana e Caruso, 2014, p. 12).

Para Sundfeld (2010, p.1), o principal benefício do *coaching* para os executivos empresariais é auxiliá-los na administração dos colaboradores que lhes são subordinados, planejando assim os melhores caminhos a serem percorridos, além de definir metas, ações estratégicas e objetivos, a fim de alcançar bons resultados.

Já para Moura (2012), as consequências da utilização do *coaching* por executivos aparecem como forma de melhorias para a conquista de melhores

resultados e metas pretendidas, tanto para o executivo quanto para os liderados, já que a equipe também passará por mudanças, sendo essas determinadas pelo seu gestor.

Na visão de Paula (2005), o *coaching* executivo trata-se de uma metodologia para ampliar o perfil de liderança, baseada em três pilares (Gestão de carreiras; Desenvolvimento de gestão organizacional e Desenvolvimento de competências emocionais), sendo esses pilares considerados como competências e habilidades essenciais para a prática da liderança.

Gallwey (2013) diz que o aumento da demanda pela utilização do *coaching* nos processos organizacionais é para: alcançar maiores resultados; transformar os hábitos comportamentais não produtivos; desenvolver nos colaboradores a empatia e o autoconhecimento, além de possibilitar um ambiente em que os colaboradores aumentem seu know-how e se desenvolvam.

Segundo Turner (2006), as grandes corporações estão utilizando gradativamente a metodologia de *coaching* executivo no departamento de pessoal para alinhar o processo de *coaching* com os propósitos organizacionais e incorporar o treinamento nos processos do negócio como meio de desenvolvimento dos colaboradores e retenção de talentos, além de ajudar na identificação do melhor perfil no processo de recrutamento e seleção de pessoas.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Os recursos humanos são os componentes mais importantes de uma corporação, pois são eles que irão gerir e operar todos os procedimentos de uma instituição para a conquista das metas e objetivos organizacionais (Fernandes, 2012).

Estratégias de Recrutamento e Seleção (R&S) de pessoas são essenciais para formar uma equipe de alto desempenho. As organizações, independentemente de sua dimensão, têm investido cada vez mais na estruturação da administração de pessoas, tornando-se esta uma ação estratégica, já que esta área lida com um dos principais aspectos para o sucesso organizacional: o recrutamento e seleção de pessoas (Caxito, 2012). Afinal, o que vem a ser o referido processo?

Recrutamento

Segundo Chiavenato (2014, p. 101), recrutamento “é a reunião de diversas atividades desenvolvidas para atrair candidatos qualificados para uma organização”. Já para Limongin-França e Arellano (2002), o processo de recrutamento é a fase preliminar para que uma vaga seja preenchida, ou seja, é um meio que procura empregados e os incentiva a se candidatarem à vaga disponibilizada pela empresa.

Na concepção de Mazon e Trevizan (2000), o ato organizacional de chamar indivíduos que se encontram disponíveis no mercado de trabalho para se

candidatarem a um cargo/função numa empresa, atraindo o maior número possível, é o que vem a ser o método de recrutar pessoas.

O anúncio da disponibilidade de uma vaga de emprego em uma organização pode abranger tanto o mercado interno (Quadro de servidores que já se encontram na empresa – Recrutamento interno) quanto o mercado externo (Pessoas que estão externas à empresa – Recrutamento Externo), como também a combinação dos dois processos citados – Recrutamento Misto (Caxito, 2012).

Para França (2007), recrutamento interno é valorizar os colaboradores que já se encontram na empresa, propiciando lugares para que os mesmos se desenvolvam profissionalmente e se realizem. Já o recrutamento externo para Marras (2000) é a captação de indivíduos que estão no mercado para preencher uma vaga de emprego numa empresa. Enquanto o recrutamento misto, segundo Chiavenato (1995), é a junção do recrutamento interno com o externo, podendo primeiro acontecer o recrutamento interno para depois o externo, como primeiro recrutamento externo para após o interno; e o recrutamento interno e externo ao mesmo tempo.

De acordo com Mazon e Trevizan (2000), existem alguns benefícios e restrições do processo de recrutamento interno e externo; são os seguintes:

Tabela 1 - Benefícios e restrições do processo de recrutamento interno e externo.

	Benefícios	Restrições
Recrutamento Interno	- Processo mais próximo e rápido;	-Pode causar divergências de interesses;
	- Menores custos com o método recrutamento, seleção e treinamento;	- Mágoa nos que não foram promovidos;
	- Aumenta a moralidade e incentiva os colaboradores, devido à promoção de cargos;	- Redução da criatividade e do ato de inovar no trabalho;
	- Motiva os colaboradores para uma boa performance;	
	-Conhecimento anterior do desempenho do funcionário etc;	
	Vantagens	Desvantagens
Recrutamento Externo	- Novas ideias e melhoramentos no trabalho;	- Processo mais caro;
	- Expansão do nível de aptidões e know-how, com a inclusão de novos funcionários;	- Chances de erros maiores;

Recrutamento Externo	- Redução de custos para desenvolvimento pessoal; pois o profissional contratado está teoricamente qualificado;	- Dificil adaptação por parte dos colaboradores;
		- Não adequação da cultura organizacional (hábitos, costumes, cultura etc.)
		- Comportamentos diferentes dos hábitos aceitos pela organização.
		- Empregados antigos podem se sentir desvalorizados etc.

Fonte: Adaptado de Mazon e Trevizan (2000).

Diante das grandes vantagens que o processo supracitado pode oferecer, o recrutamento de pessoas requer um cuidado no seu planejamento, podendo ser exemplificado em três fases: o que a organização precisa em termos de capital intelectual; o que a referida tem a oferecer em termos de RH; e onde encontrar as fontes de recrutamento e quais técnicas devem ser aplicadas (Chiavenato, 1997).

Seleção de Pessoas

Segundo Chiavenato (2014), a seleção de pessoas opera como um filtro que filtra as pessoas que possuem perfil para juntar-se à organização, ou seja, aquelas que possuem as particularidades pretendidas. “É um processo de melhor escolher o candidato para a função” (Chiavenato, 2014). Já para Pontes (1996), seleção “é o método de escolha dos participantes que melhor ocupariam determinado cargo na organização, baseado na avaliação das características pessoais e motivações”.

Ribeiro e Biscoli (2004) acham que a seleção de pessoas se dá através de comparações e escolhas, que são advindas de padrões ou critérios, tais como as características da função a ser ocupada.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p.208), a seleção pode ser definida como o meio de coletar e usar as informações que se possuem sobre os candidatos recrutados, sejam eles internos ou externos, para receberem a proposta de emprego. Em adição, Gil (2001) diz que na seleção de pessoas a empresa deve utilizar meios para poder analisar e comparar os perfis dos candidatos, indicando, assim, as melhores habilidades, características e até mesmo o comportamento pessoal ao assumir o cargo.

Na concepção de Araújo (2006), para que a seleção seja eficaz, é necessária a aplicação de algumas técnicas, tais como: provas de conhecimentos, entrevistas, simulações, testes psicológicos, provas de capacidades e testes de personalidade. Em concordância, Pontes (2004) diz que essas técnicas são importantes, pois permitem realizar um levantamento das particularidades de cada candidato através de seu comportamento.

Andrade (2009) elenca abaixo alguns pontos fortes e fracos da seleção de pessoas:

Tabela 2 - Pontos fortes e fracos do processo de seleção de pessoas.

Seleção de pessoas	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	- Maior interação com os candidatos;	- Impossibilita a comparação de diversos candidatos entre si;
	- Focaliza o candidato como pessoa;	- Subjetivo;
	- Avalia o comportamento e reações do candidato e etc;	- Exige um bom treinamento por parte do entrevistador, além de conhecimento da função a ser preenchida etc.

Fonte: Adaptado De Andrade (2009).

Ainda na concepção de Andrade (2009), além das vantagens supracitadas que o processo seletivo traz para a organização, promove também significativos resultados para os indivíduos: evita a perda de pessoas por não se adaptarem ao cargo indicado, elevação da satisfação por alinhar cada pessoa com a função mais adequada, além de favorecer o colaborador a atingir o sucesso.

FERRAMENTAS DE COACHING APLICADAS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

O objetivo principal de se aplicar ferramentas de *coaching* no método R&S de pessoas é intensificar a eficiência do referido processo. Segundo Chiavenato (2009), para que a excelência seja alcançada pelas organizações na formação de uma equipe de alta performance, é indispensável que se invista em recrutamento e seleção de pessoas, em *coaching* e no aperfeiçoamento do pessoal.

Mendonça (2001, p. 98) diz que o *coaching* utiliza-se de técnicas e ferramentas que visam instigar o sujeito a se conhecer e pensar de forma ampla, em que é possível alcançar a resposta desejada através de si mesmo, ou seja, em um processo de R&S é possível identificar o perfil mais adequado.

Se a quantidade de participantes for superior ao número de vagas, no momento de recrutar e selecionar, a técnica CHA irá avaliar o candidato quanto à capacidade de se desenvolver, mas para isso o recrutador terá de conhecer bem a vaga a ser preenchida e quais pré-requisito a organização deseja, nesse sentido a ferramenta será aplicada através de uma enquête padrão, buscando minimizar a variação das respostas (Melo; Fernandes e Lima, 2012).

Ainda no pensamento de Melo, Fernandes e Lima (2012), levando em conta o processo internamente, a técnica Mudança faz com que o indivíduo pense na situação atual em que se encontra na organização e idealize como iria estar quando conquistasse a ocupação pretendida. Nesse método, o mesmo irá fazer alguns registros em um papel predisposto, em que o recrutador irá analisar os pontos favoráveis e desfavoráveis com a troca de função do colaborador.

Segundo Melo *et al.* (2012), após selecionar alguns candidatos em uma primeira fase, é o ápice de utilizar ferramentas *coaching* que exijam um tempo maior na sua aplicação, análise e em seu resultado, nesse sentido, pode-se aplicar as ferramentas PNL (Programação Neurolinguística) e perguntas poderosas, pois as perguntas formuladas ajudam a direcionar o indivíduo a pensar de forma otimista e construtiva, maximizando o proveito das respostas; já a PNL visa quebrar situações limitantes, por exemplo, relacionadas as rotinas do trabalho, minimizando as chances das respostas serem maquiadas.

Em conformidade com Lages e O'Connor (2010), os exercícios supramencionados têm como finalidade aumentar a percepção (moldes de pensar/agir e mais opções nas respostas) dos pretendentes à vaga.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa é a revisão bibliográfica, na qual foram consultadas várias literaturas e teorias que alicerçam o *coaching* e o processo de recrutamento e seleção. Em conformidade com Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica realiza um levantamento de toda a bibliografia já publicada em relação ao assunto, seja através de artigos publicados, livros, revistas, entre outros, auxiliando o cientista na investigação da pesquisa. Em adição, Gil (2008) diz que a característica principal deste tipo de pesquisa é o baseamento em algo que já foi publicado.

Quanto à abordagem da pesquisa, optou-se por um estudo de caráter qualitativo descritivo. Para André (1983), a análise qualitativa visa abranger o caráter total dos fenômenos em sua materialização natural, bem como obter as diferentes acepções de um know-how vivido, auxiliando a compreensão do indivíduo em seu contexto. Na mesma concepção, Marques (2004) fala que nessa abordagem os dados não são matematizados, e que a compreensão da realidade é realizada através dos mapas mentais sujeito-objeto.

Já a pesquisa descritiva, utilizada para narrar particularidades, no caso dessa pesquisa, apresenta ferramentas de *coaching* que simplifiquem o processo de recrutamento e seleção. Segundo Gil (2008), elas possuem como propósito a descrição das características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. Em complementação, Minayo (1993) diz que a abordagem qualitativa descritiva possibilita uma maior aproximação do sujeito com os fatos do dia a dia e as experiências vividas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da grande competitividade organizacional no mundo dos negócios em que a concorrência está ainda mais acirrada, é imprescindível que os gestores utilizem todas as suas ferramentas para que estejam à frente de seus concorrentes. Nesse sentido, surge a metodologia de *coaching* como ação estratégica empresarial.

A metodologia de *coaching* está sendo progressivamente utilizada pelas organizações, pois estas estão mais conscientes da importância de investirem no seu capital humano, já que os mesmos são os detentores do sucesso organizacional. O *coaching* executivo, por exemplo, pode auxiliar os gestores tanto no recrutamento e seleção de candidatos quanto na melhor forma de liderar os envolvidos no processo organizacional, alinhando os objetivos pessoais de cada colaborador com as metas organizacionais, gerando um jogo de ganha-ganha.

Como formar equipes de alta performance é um dos maiores desafios dos gestores, pois muitas vezes não utilizam métodos eficientes para melhor identificar os perfis adequados para as vagas de emprego disponíveis em uma organização, o estudo, visou encontrar ferramentas *coaching* que propiciem aos gestores clareza na hora de recrutar e selecionar pessoas, na qual pode sugerir a ferramenta CHA; Mudança e a PNL (Programação Neurolinguística), no entanto identificou-se uma grande gama de ferramentas que podem ser unidas ao referido processo.

Sendo assim, as ferramentas de *coaching* unidas ao processo de recrutamento e seleção de pessoas permitem encontrar pessoas altamente capacitadas, como também manter e aproveitar assertivamente os colaboradores já inseridos em uma organização.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

ANDRÉ, M. E. D. A. **Texto, contexto e significado: algumas questões na análise de dados qualitativos**. Cadernos de Pesquisa, (45):66-71. 1983.

ANDRADE, Kenia da Mota. **Práticas de recrutamento e seleção nas empresas**. Psicologia IESB, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2009.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BLANCO, Valéria Bastos. **Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento**. Brasília, 2006.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. 1. ed. rev. Curitiba: Iesde, 2012.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Elsevier, 2009.

DÍAZ, Diana Paola Granados. **Experiência de gestores que passaram pelo processo de coaching executivo**. Porto Alegre, 2014.

FERNANDES, Iolanda Souza. **Recrutamento interno e seleção: uma análise de sua eficácia em uma empresa do Polo Industrial de Manaus (PIM)**. Brasília, 2012.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GALLWEY, Timothy William. **The Inner Game of Tennis**. 3 ed. Nova York: Random House, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001, 307 p.

HARRIS, M. **Look, it's an I - psychologist - no, it's a trainer -no, it's an executive coach**. TIP, 36(3), 1-5, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C.; ARELLANO, Eliete B. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: _____. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4ª ed. pp.43 e 44.

MARQUES, Heitor Romero. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Campo Grande: UCDB, 2004.

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

MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 8, n. 4, p. 81-87, 2000.

MENDONÇA, R. Coaching não é treinamento. In: PERCIA, A.; SITA, M. **Manual completo de coaching: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas**. São Paulo: Ser Mais, p.93-99, 2011.

MILARÉ, S. A. & YOSHIDA, E. M. P. **Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos**. Psicologia em Estudo, 14(4), p.717-727, 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Hucitec; Abrasco, 1993.

PAULA, Maurício de. **Executive Coaching e gestão de carreira**. São Paulo: Scortecci, 2005.

PONTES, Benedito R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 4ª ed., 2004.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**. São Paulo: LTR, 2ª ed. 1996.

RIBEIRO, D. G. V.; BISCOLI, F. R. V. A Busca por novos colaboradores através do Recrutamento e Seleção. **Revista Expectativa**, p. 67-73 (2004).

SANTANA, Thais Lima de; CARUSO, Valéria Guedes. **Formação Continuada No Ambiente Administrativo: Coaching Como Ferramenta Para O Desenvolvimento De Habilidades De Gestores**. Caleidoscópio, v. 1, n. 4, p. 175-195, 2014.

SELHORST, Gisele Aparecida Barboza Neves. **A atuação do coaching nas empresas e seus benefícios e dificuldades na aplicação**. Cacoal, 2017.

SUNDFELD, J.B. Coaching empresarial. **Portal Brasileiro de Qualidade e Gestão da Qualidade Brasil**. Disponível em: <http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/consultoria/coaching_empresarial>. Acesso em: 08 dez. 2017.

TURNER, C. **Executives on executive coaching**. Ivey Business Journal Online. May/June 2006.