

**Universidade Federal do Paraná**  
**Departamento de Administração Geral e Aplicada**  
**Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração**

**COMPETÊNCIAS DE UM COACH EM UM PROGRAMA DE TRAINEE.**

**Autor: Lígia Simone Babireski Barcelos**

Monografia apresentada à Universidade Federal do  
Paraná para obtenção do título de Especialista em  
Administração de Pessoas.

Orientador: Professor Pedro José Steiner Neto.

Curitiba

2003

**À Editora Os Abelhudos, o meu sincero  
agradecimento pela oportunidade de  
desenvolver esta pesquisa.**

**Ao meu irmão Enio Marcos pela sugestão  
do tema, o meu muito obrigado.**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>2. OBJETIVO DO TRABALHO .....</b>	<b>02</b>
2.1 Geral .....	02
2.2 Específicos .....	02
<b>3. REVISÃO LITERÁRIA .....</b>	<b>03</b>
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>08</b>
4.1 Pesquisa .....	08
4.2 Dados da Organização .....	08
4.3 Unidades de Análise .....	08
<b>5. RESULTADOS .....</b>	<b>09</b>
<b>6. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>10</b>
<b>7. RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>12</b>
<b>8. CONCLUSÕES .....</b>	<b>14</b>
<b>9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>15</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Na era da informação, conhecimento é fundamental e a produtividade do conhecimento constitui a chave do desenvolvimento de pessoas. Peter Drucker apregoa que tornar o conhecimento produtivo é uma responsabilidade gerencial e um desafio organizacional.

Sabe-se que hoje o capital mais importante de uma empresa é seu capital intelectual, as pessoas. E se todas estiverem em pleno desenvolvimento de suas competências, melhor será o desempenho da empresa no mercado. Mais competitiva ela será. E terá mais chances de sucesso.

Neste cenário, um bom desempenho do coach é fundamental para as empresas. Já que é ele que trabalhará no desenvolvimento de pessoas, apoiando-as a atingirem determinados resultados. E conhecendo o perfil, as competências de um coach torna-se mais fácil e de melhores resultados a implantação de um programa de trainee.

O coach dos coaches é o profissional de recursos humanos. É ele que trabalha no desenvolvimento das pessoas, apoiando-as a atingirem objetivos profissionais, a modificarem a si mesmas, a mudarem de atitudes ou de comportamento, na busca incessante por ser cada vez melhor.

**Palavras-chave:** coach - trainee - coaching - característica - desenvolvimento

## **2. OBJETIVO DO TRABALHO**

### **2.1. Objetivo Geral**

Identificar a competência de um profissional que atua como coach em um programa de trainee na Editora Os Abelhudos, segundo a percepção dos trainees.

### **2.2. Objetivos Específicos**

Levantamento de atributos (competências) de um coach competente

Identificar as características (competências) de um coach competente

Percepção dos trainee quanto as competências de um coach.

Grau de satisfação dos trainees com o programa, com o coach e com a empresa.

Comparar a satisfação de um trainee com as características de um coach competente

### 3. REVISÃO LITERÁRIA

O termo coach é inglês, tem origem no mundo dos esportes e significa técnico esportivo, preparador, treinador. Na verdade, coach vem do francês coche, uma espécie de carruagem, numa referência àquele que conduz.

A idéia de coach é antiga. O grego Sócrates, um grande pensador que nunca escreveu uma linha, tinha um método estupendo de levar seus discípulos a aprender. Ele tão somente instigava-os, propunha temas, perguntava, ouvia o que seus seguidores tinham a dizer, a ensinar e a aprender. Pode-se dizer, sem sombra de dúvida, que Sócrates era um grande coach. Seu método de trabalho, a maiuêtica, transformou-se numa das mais requisitadas ferramentas dos executivos dos recursos humanos. Maiuêtica é uma palavra grega e significa parto, através de sucessivas perguntas, o interlocutor leva a pessoa a descobrir coisas que não havia pensado antes. Sócrates dizia que usava o método da sua mãe que era parteira, ajudava a criar os pensamentos na alma do interlocutor, no ato de dar a luz, de buscar a verdade, num autêntico parto de idéias. A idéia de um coach nas empresas é esta - a de ser uma pessoa capaz de levar, de conduzir outra a um aprendizado, a atingir um objetivo.

É necessário também fazer uma diferenciação entre coach e coaching. Coach é aquele que leva, que ajuda alguém a atingir um resultado, que dá suporte e coaching é nome dado a esse processo. É aquele que recebe a ajuda, denomina-se clientes. Em um programa de trainee, coach é o líder, coaching é o processo e os clientes são os trainees. "Coaching não significa comprometer-se apenas com os resultados, mas com a pessoa como um todo, com sua realização e o seu desenvolvimento. Por meio do processo de coaching, novas competências e possibilidades de aprendizagem surgem, tanto para o coach quanto para seu cliente." (Araújo, 1999).

Coaching não é um processo novo, muitos realizam-o sem o perceber. No ambiente familiar e social. Por exemplo, acontece quando pais apóiam o filho na escolha profissional, quando um irmão ajuda o outro a melhorar seu desempenho escolar ou mesmo na empresa, quando um funcionário ajuda a integrar um novato, recém-contratado ou em um programa de trainee. Também se constata coaching na vida acadêmica, onde o orientador da tese é o coach.

As empresas estão cada vez mais preocupadas em criar uma rede de cooperação e aprendizado contínuo e compromissos com o resultado, assim muitas têm utilizado o processo de coaching. Todos que participam deste processo seja o coach ou os clientes aprendem, ensinam, ganham auto-conhecimento e uma bagagem que nenhuma formação acadêmica é capaz de proporcionar. As equipes se desenvolvem,

melhoram seus desempenhos, aumentando o clima de cooperação e o nível de satisfação no trabalho.

O coaching é um processo que causa alto impacto na produtividade. Quando uma equipe está muito competitiva, o coaching restabelece o vínculo com as pessoas e restabelece a preocupação com o desenvolvimento dos outros e quando a equipe está muito cooperativa e até complacente, o coaching provoca uma reflexão acerca da responsabilidade sobre os resultados. Coaching é compromisso com a realização das pessoas e com o alcance de metas, de resultados. Coaching como diz Ane Araújo, 1999 “é responsabilidade. Mas, não quer dizer que tenhamos de ter medo de exercê-la, pois é responsabilidade compartilhada. É uma relação de compromisso, é bilateral e não unilateral.” Na relação, tanto o cliente como o coach são co-responsáveis, os dois ou a equipe são responsáveis pelo alcance dos objetivos propostos e pelo desenvolvimento das competências das pessoas.

Coaching é mais que treinamento, é empowerment, é dar poder para que o trainee adquira competências, produza mudanças e transforme a si mesmo.

As organizações ao contratarem trainees já têm um programa de desenvolvimento planejado. E até mesmo muitas vezes já têm até os coaches designados. Embora, acredite-se que o melhor para um coaching seja o trainee participar da escolha de seu coach. Um coaching começa com uma parceria sólida, uma parceria baseada na confiança mútua e na maturidade para assumir, se responsabilizar e cumprir as metas acordadas. Por isso, é ideal que o próprio trainee possa escolher seu coach. Juntos, trainee e coach viverão muitas situações de sucesso, de fracasso, de frustrações, de percalços, assim precisam estabelecer uma relação madura, de confiança para poderem lidar honestamente com a realidade, para poderem dialogarem, trocarem feedback, discutirem soluções e nunca se desviarem do caminho proposto para obtenção dos resultados.

Coaching, segundo Timothy Gallwey, 1997, “é uma relação de parceria que revela/liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. É ajuda-las a aprender ao invés de ensinar algo a elas”.

É importante que o coach conheça a visão de futuro de seu trainee, onde ele quer chegar, o que espera atingir e também conheça a formação, toda a bagagem do trainee, para que o ajude a separar o joio do trigo. Ou seja, separar as informações inúteis, supérfluas e principalmente a valorizar o que o trainee tem de bom, valorizar as qualidades, sua dedicação e seu potencial de realização. “Coaching é um método de respeitar as pessoas como indivíduos, não apenas como uma engrenagem da máquina corporativa.” Laurence Lyons, 2001.

Os resultados já estão planejados em um programa de trainee. Mas, os meios de como atingí-los podem e devem ser definidos juntos pelo trainee e coach. Outro aspecto importante no coaching é que as partes se conheçam bem para que explorem com competência os talentos um do outro.

Se o coach conhecer bem o trainee e seus objetivos e da empresa poderá ajudar a identificar o gap existente entre a situação atual (do trainee e da empresa) e a situação ideal (onde se espera chegar). Esta distância e o plano de ação para cobri-la devem ser muito claros para o trainee e coach. Para que juntos possam construir uma espécie de ponte para que alcancem os resultados acordados. Segundo O'Neill (2001) não se pode perder os resultados de vista, senão se desperdiçará dinheiro, energia e tempo de ambas as partes e da organização.

A base para uma boa relação de coaching é a confiança. Como diz Ane Araújo, 1999, pela própria natureza, a relação entre coach e cliente requer muita confiança.

A relação entre o coach e o cliente requer confiança, abertura e responsabilidade. Para que isso ocorra é necessário que haja uma relação de mão dupla, que haja feedback constante entre as partes envolvidas no processo. Confiança e abertura para que coach e cliente possam ao longo do processo se colocarem, trocarem valores e experiências.

Para que isso ocorra é necessário que o coach e o trainee tenham auto-conhecimento e auto-estima. E abertura é o espaço para o verdadeiro diálogo, onde cada uma das partes tem seu tempo para falar e escutar. E não é de modo algum um monólogo.

A fala é muito importante, dá pistas ao coach da coerência entre a ação e o discurso do trainee, uma vez que o tom de voz, as expressões faciais, os movimentos do corpo dão ou não a credibilidade às palavras pronunciadas. E esta percepção só vem com o tempo e a experiência.

A comunicação entre coach e o trainee é imprescindível para o processo. O coach fala e ouve para ajudar o trainee a transformar seu potencial em realidade, é desta forma uma comunicação responsável, onde cada palavra deve ser muito bem colocada. Ouvir, escutar o que o trainee tem a dizer é uma forma de dar-lhe poder, de aumentar a sua auto-estima e de manter vivo o espírito crítico. Comunicar-se de forma aberta, simples e clara é dar valor ao outro e permitir que este outro aprenda. É esse o caminho para um bom coaching.

Feedback é a ferramenta principal, essencial em um processo de coaching. O conceito de feedback vem da teoria de sistemas e literalmente significa retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para a continuidade do mesmo.

Segundo Robbins (2002) feedback é o grau em que a realização das atividades requeridas pelo trabalho resulta na obtenção direta e clara de informações sobre a eficácia do desempenho do funcionário.

Dar e receber feedback não é tão fácil quanto parece.

Geralmente, as pessoas têm maior facilidade para darem feedbacks positivos, evitando o negativo. O ideal é que se fale os dois. Uma forma eficaz de fornecer feedback é focar o comportamento específico, isto é, o feedback deve ser específico e não genérico, deve ser pontuado claramente o comportamento da pessoa. Por exemplo; Sicrano, estou preocupado com a sua atitude em relação ao trabalho. Você chegou meio hora atrasado, não leu o relatório para a reunião e hoje diz que vai sair mais cedo. O feedback deve deixar claro para o receptor por que ele está sendo visto daquela maneira.

O feedback exige que o emissor tenha uma postura impessoal, deve se ater a descrição do fato, evitando uma postura de julgamento e avaliação.

O feedback também deve ser emitido no momento adequado. Não adianta por exemplo falar de um comportamento do receptor que aconteceu há mais de 5 meses. Fará mais sentido para o receptor, se for fornecido o feedback, pouco tempo após o comportamento.

Como diz James Jongeward:

Hora para ser agressivo e hora para ser passivo,

Hora para estar junto e hora para estar só,

Hora para lutar e hora para amar,

Hora para trabalhar e para brincar,

Hora para chorar e hora para rir,

Hora para enfrentar e hora para fugir,

Hora para falar e hora para calar,

Hora para apressar e hora para esperar.

O papel do coach é levar o trainee a analisar todos os indicadores de desempenho de seu trabalho e compreender a situação de diferentes perspectivas. É nisso que o feedback é ferramenta importante, além de proporcionar maior consciência ao trainee e fortalecer a auto-estima.

Um trainee com baixa auto-estima pode por exemplo não aceitar o feedback do coach, dificultando todo o processo. E além do coach ter que estar muito consciente da sua auto-estima, deve também estar consciente da auto-estima do trainee, para saber como lidar com a situação. Por exemplo, um trainee que se ache superior aos outros, terá dificuldade para receber feedback.

O exercício de poder no coach deve ser muito bem trabalhado. Um coach não deve dar um feedback baseando-se em seu poder. É claro que existe uma diferença hierárquica entre um coach e um trainee, mas isso não impede que o coach possa dar e receber feedback sem se ancorar no poder, sem ser autoritário. Se isso acontecer, não haverá uma relação de confiança e de compromisso, o que comprometerá o coaching.

Um coach conhece seu poder pessoal e sabe usá-lo não só a favor de si mesmo, mas a favor do trainee e da organização. Um coach verdadeiro investe tempo, energia e trabalho para desenvolver não só o seu poder, mas estimular cada trainee a identificar e desenvolver seu próprio poder pessoal. Deste modo, o trainee vai estar avançando, crescendo, desenvolvendo-se e é este um dos objetivos do coaching. Um coach deve dar oportunidade ao trainee de assumir responsabilidades. Assim, vai estar incentivando seu crescimento.

O exercício de coaching ajuda a desenvolver a competência interpessoal, isto é, a capacidade de relacionar-se com outras pessoas.

Todo coach é um líder, mas nem todo líder é um coach. Há líderes que não se preocupam desenvolver seus liderados, estes não são coaches. O coach está mais focado no futuro de uma pessoa ou grupo, ajuda as pessoas a analisar seu desempenho, estimula a antecipar seus problemas e necessidades, ajuda a analisar e usar os próprios recursos. Um coach diferente de um líder não tem seguidores, segue na verdade o seu trainee de perto, assessorando-o.

Com base em toda revisão literária, observou-se 10 características preponderantes para que um processo de coaching ocorra:

- 1 - um coach deve conhecer seu trainee e vice-versa;
- 2 - coach e trainee devem ter uma relação de respeito e confiança mútua;
- 3 - cada um deve se auto-conhecer;
- 4 - a relação deve permitir abertura e diálogo, ou seja, coach e trainee devem ter uma excelente comunicação.
- 5 - ambos devem dar e receber feedback; um dos itens mais importantes do processo de coaching;
- 6 - o coach deve saber ensinar e avaliar;
- 7 - motivação;
- 8 - empowerment;
- 9 - os dois devem estar comprometidos com a filosofia e a cultura da empresa;
- 10 - coach e trainee devem conhecer que resultados pretendem atingir.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Pesquisa**

A pesquisa é exploratória e descritiva, portanto de caráter qualitativo. Foram realizadas entrevistas em profundidade com coaches e com os trainees. A literatura afirma que entrevistas em profundidade são usadas quando não se conhece o jargão técnico do assunto, quando não se sabe o que se deve perguntar e quando o importante é saber o porque e não quanto. No caso deste trabalho, o pesquisador conhece o jargão técnico da área, é um experiente entrevistador e elaborou um roteiro básico (contemplando as 10 características levantadas pelo referencial teórico) para seguir durante a entrevista.

As entrevistas foram realizadas separadas com cada profissional e após o expediente da empresa. Levaram cerca de 1 hora e meia cada uma.

#### **4.1.1 Dados da Organização**

A pesquisa se desenvolveu em uma empresa nacional de pequeno porte, uma editora de revistas e livros infantis, com 5 anos de atuação e 60 funcionários.

#### **4.1.2 Unidades de Análise**

Foram pesquisadas 2 equipes de trainees da área de vendas. Cada equipe conta com um gerente de vendas que atua como coach e 2 trainees. Os coaches são do sexo masculino e estão na faixa dos 40 anos. Os dois têm curso superior, um em economia e outro em administração de empresas. Os trainees são estudantes universitários, têm entre 22 e 24 anos, dois do sexo feminino e dois do sexo masculino, cursam o último ano da faculdade de administração. As equipes atuam na área de vendas, atuam junto a clientes, visitando-os e fechando vendas. Os coaches recebem além do salário fixo, um percentual de comissão por vendas. Os trainees recebem dois salários mínimos mais benefícios.

## 5. RESULTADOS

Pesquisados	Características									
	1. conhecer	2. respeito	3. auto-conh.	4. abertura	5. feedback	6. ensinar	7. motivação	8. empowerm.	9. compromet.	10. resultado
Coach 1		x	x	x	x	x			x	x
Coach 2		x	x	x	x		x		x	x
Trainee A - F	x	x	x	x		x		x	x	
Trainee B - M			x	x		x	x	x		x
Trainee C - M		x		x	x	x		x	x	
Trainee D - F	x	x	x	x		x		x	x	

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após entrevistas em profundidade com todos os envolvidos na pesquisa, os dados foram reunidos em uma tabela, que demonstra as características que os coaches e os trainees consideram mais importantes, relevantes para que um processo de coaching aconteça na empresa estudada.

Nenhum dos coaches considera que o fato de tanto o coach conhecer o trainee e seus objetivos profissionais e vice-versa, seja tão determinante para um processo de coaching. Inclusive um coach pontuou: “Você vai conhecendo a pessoa ao longo da caminho, do processo e o coaching já está ocorrendo mesmo que você ainda não conheça a pessoa”(sic). E quanto ao objetivo profissional o coach continua “sabe-se de antemão que o que mais o trainee quer é crescer, é galgar novos cargos” (sic).

Somente os trainees A e D consideram que o fato de um conhecer o outro ajuda e muito no processo. Deve-se ressaltar que os trainees A e D são do sexo feminino.

Todos os trainees com exceção do B e os coaches consideram que numa relação de coaching, respeito e confiança são atributos necessários. “Quando você tem confiança na outra pessoa, pode colocar aquilo que pensa”, palavras do trainee A. O coach 2 comenta: “Confiança é necessária na relação. Preciso confiar que posso delegar uma tarefa para o trainee; confiar é acreditar que ele será capaz de executá-la.

Quanto ao auto-conhecimento os 2 coaches e todos os trainees com exceção do trainee C consideram que o auto-conhecimento é uma característica importante no coaching.

Quanto ao item 4 - abertura e diálogo - todos foram unânimes em afirmar a importância de se ter uma boa comunicação, de sentir-se a vontade para colocar-se, mesmo que seja para discordar - em um processo de coaching. É a única característica que todos os coaches e todos os trainees assinalaram, concordaram ser relevante para o coaching.

O item 5 - dar e receber feedback - foi considerado importante somente para os 2 coaches e para o trainee C.

A sexta característica refere-se a capacidade de ensinar e avaliar. E todos os envolvidos na pesquisa com exceção do coach 2, consideram esta qualidade importante no processo de coaching. Segundo palavras do coach 2: “não acho que o coaching seja só ensinar e avaliar, é todo um processo muito maior e mais abrangente...é desenvolver a pessoa” (sic).

Quanto ao item 7 - motivação - somente o coach 2 e o trainee B consideram esta uma característica importante no processo de coaching.

Quanto ao empowerment - a divisão de poder - e sua importância no coaching, todos os trainees julgaram condição importante e os coaches não.

O item 9 refere-se ao comprometimento com a filosofia e cultura da empresa. Todos os coaches e trainees, com exceção do trainee B, consideram esta uma característica importante para o coaching. palavras do trainee C : “...é importante que se conheçam os valores da organização e que eles também sejam os nossos valores. É horrível trabalhar com algo que não se acredita” (sic).

O último item - conhecimento do resultado que ambos pretendem atingir- foi considerado importante pelos 2 coaches e pelo trainee B.

## 7. RECOMENDAÇÕES

A revisão teórica ressalta que as 10 características apontadas na pesquisa são de suma importância para que ocorra um verdadeiro processo de coaching. Todos estes aspectos devem ser contemplados na relação para que haja realmente um desenvolvimento dos envolvidos no coaching e ambos atinjam o resultado programado.

No entanto, verificou-se na prática abrangida pela pesquisa que nem sempre todas as 10 características estão conscientes para todos os coaches ou trainees, nem sempre a população estudada percebe aquela característica como fundamental no processo. Embora, das 10 características, 6 delas foram citadas como realmente importantes para os coaches. São elas: respeito e confiança, auto-conhecimento, abertura/diálogo; dar e receber feedback; comprometimento com a filosofia e cultura da empresa e conhecimento do resultado que ambos esperam atingir. Os coaches só discordam com relação a motivação e a capacidade de ensinar e avaliar. Pode-se então afirmar que as 6 características citadas pelos coaches são relevantes para um bom processo de coaching, na empresa estudada.

Verifica-se também que há bem mais discordância entre os trainees do que entre os coaches acerca das características essenciais de um coaching. Os coaches inclusive concordam entre si de que o conhecimento do trainee e do coach não é tão essencial para um coach, consideram que o coaching está acontecendo e ambos estão ainda se conhecendo.

É interessante observar que a característica 4 - abertura/diálogo foi ressaltada por todos os coaches e trainees, sem exceção. O que comprova a importância de se ter uma boa comunicação, de se ter um espaço para o diálogo no coaching, onde as duas partes podem ouvir e falar. É em cima da comunicação que se desenrola todo coaching.

A revisão literária também aponta feedback como fundamental para o desenrolar do processo de coaching. No entanto, na pesquisa, este fator só foi considerado importante pelos 2 coaches e um trainee. Os três outros trainees não citaram feedback como importante. Pode-se pensar que talvez estes trainees recebam feedback e nem o percebam como importante ou não o denominem assim.

Um outro aspecto interessante refere-se ao empowerment. E a julgar pelo resultado da pesquisa, onde nenhum dos coaches considerou empowerment como característica importante para um processo de coaching, observa-se que os coaches podem não estar dividindo poder, nem permitindo que o trainee desenvolva seu próprio poder. Este aspecto daria margem a uma outra pesquisa. A falta desse quesito em um coaching o compromete na medida em que um trainee não experimenta o poder, por exemplo o

trainee não aprende a força do poder e não aprende a tomar uma decisão importante, vital para a empresa. E verifica-se claramente a dificuldade enfrenta pelos coaches na divisão do poder Do poder hierárquico, de sua posição na empresa e de seu poder pessoal. Segundo Ane Araújo, 1999, “ coaches verdadeiros conhecem seu poder pessoal e sabem utilizá-lo a favor dos propósitos das suas organizações, das suas equipes, dos seus clientes e de si mesmos”. Os trainees por sua vez consideram importante o empowerment em um coaching.

## 8. CONCLUSÕES

O presente trabalho buscou averiguar quais competências um coach deve ter para realizar um processo de coaching em um programa de trainee. Através de revisão literária foram levantadas 10 características essenciais para um coaching: 1 - um coach deve conhecer seu trainee e vice-versa; 2 - coach e trainee devem ter uma relação de respeito e confiança mútua; 3 - cada um deve se auto-conhecer; 4 - a relação deve permitir abertura e diálogo, ou seja, coach e trainee devem ter uma excelente comunicação. 5 - ambos devem dar e receber feedback; um dos itens mais importantes do processo de coaching; 6 - o coach deve saber ensinar e avaliar; 7 - motivação; 8 - empowerment; 9 - os dois devem estar comprometidos com a filosofia e a cultura da empresa e 10 - coach e trainee devem conhecer que resultados pretendem atingir.

Verificou-se claramente na pesquisa que apenas 6 características da revisão literária foram citadas como importantes no coaching da empresa: respeito e confiança, auto-conhecimento, abertura/diálogo; dar e receber feedback; comprometimento com a filosofia e cultura da empresa e conhecimento do resultado que ambos esperam atingir.

Os trainees informaram estarem satisfeitos com o coaching e com a atuação de seus respectivos coaches. Acreditam que vêm desenvolvendo um ótimo trabalho juntos, onde têm abertura para dialogar, se colocarem, se expressarem e agirem. Consideram também que o processo é de aprendizagem contínua, sempre há algo a aprender, a pesquisar o que torna o trabalho envolvente e motivador. Nenhum trainee demonstrou-se insatisfeito, todos foram unânimes em garantir a veracidade do coaching e da oportunidade de estarem vivenciando uma experiência única, que acreditam que contribuirá e muito não só para seus currículos como para sua vida profissional. Inclusive, três deles demonstraram desejo de ficar na empresa, conquistando novos postos de trabalho, após o término do programa de trainee.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 1999.

DINIZ, Daniela. **Ao discípulo com carinho**. Revista Exame, nº14, novembro/2001, p. 136-40. Ed. Abril.

LEVEK, A.R & MALSCHITZKY, N. **Liderança**. Gestão do Capital Humano. Paraná: Ed. Gazeta do Povo, 2002.

O'NEIL, Mary Beth. **Coaching, treinando executivos**. São Paulo: Editora Futura, 2001.

PORCHÉ, Germaine & NIEDERER, Jed. **Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem**. São Paulo: Ed. Campus.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.