

O TALENTO PROFISSIONAL COM ÊNFASE NA FERRAMENTA COACHING NO AMBIENTE EMPRESARIAL

THE PROFESSIONAL TALENT WITH EMPHASIS ON THE COACHING TOOL

Divino Lozetti Rizzo

Especialista em Recursos Humanos, pelo Centro Universitário Internacional Uninter,
professor.riopardo@gmail.com

Elizabeth Zanetti

Mestre em Engenharia da Produção UFSC, Especialista em Psicologia de RH-UNICAMP, Bacharel em
Administração de Empresas- Orientadora de TCC do Centro Universitário Internacional Uninter

RESUMO

Tendo como objetivo discorrer sobre o talento profissional com ênfase na ferramenta *coaching*, este artigo foi elaborado a partir de uma revisão de literatura a respeito do tema. Em seu conteúdo, discorre-se sobre: o processo *coaching*; *coaching* e liderança; a importância do líder *coach* nas organizações e o desenvolvimento de talentos. Foi possível constatar que o *coaching* não é apenas uma técnica a ser aplicada em determinadas situações, mas também uma forma de agir, de pensar e de ser. E, em tal perspectiva, o líder *coach* consegue enxergar além da *performance* do seu liderado; ele vê e acredita no potencial, no talento e na capacidade de desenvolvimento de sua equipe. Verificou-se que, quando as organizações suscitam em seus funcionários a importância de valorizar, potencializar e estimular o conhecimento, os talentos certamente surgirão. Se a empresa acredita no potencial de seu pessoal, automaticamente, eles acreditarão que podem aprimorar maiores e melhores resultados. Constatou-se, portanto, que, independente da área de atuação, o *coaching* constitui-se em uma técnica essencial para o processo de desenvolvimento e na busca do sucesso e da excelência.

Palavras-chave: *Coaching*. Empresas. Liderança. Talentos.

ABSTRACT

Based on the goal to discuss the professional talent with emphasis on the coaching tool, this article was written from a review of literature regarding the subject. In its content, the following topics are discussed: the coaching process; coaching and leadership; the importance of the coach leader in the organizations and the development of talents. It was confirmed that not only is the coaching a technique to be applied in certain situations, but also a way of acting, thinking and being. It was found that, when the organizations raise in its employees the importance of valuing, potentiating and stimulating the knowledge, talents will certainly emerge. And, in this perspective, the coach leader can visualize beyond the performance of his/her employee; he/she sees and believes in the potential, in the talent and the capacity of development of his/her team. If the company believes in the potential of its staff, they will automatically believe that they can enhance greater and better results.

Therefore, it was found that regardless of the area of practice, the coaching is an essential technique for the development process and in the search of success and excellence.

Key words: Coaching. Companies. Leadership. Talents.

INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa é a ferramenta coaching e, em sua delimitação, focaliza-se o talento profissional no âmbito dessa técnica no ambiente empresarial.

O problema que move este estudo é: Como a ferramenta coach contribui para potencializar os talentos no âmbito organizacional?

A realização deste trabalho nasce do entendimento de que, como bem coloca Chiavenato (2009), não há organizações sem pessoas. Toda empresa é basicamente constituída de pessoas, responsáveis pela direção, controle e funcionamento dos processos empresariais.

Chiavenato (2009) enfatiza que para estudar as pessoas inseridas em uma empresa, o especialista em recursos humanos possui duas alternativas: considerar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) ou, então, considerar as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas, conhecimentos e competências necessários para a missão organizacional).

Esse autor deixa o entendimento de que pessoas não são recursos, mas personalidades incríveis e singulares. Contudo, elas constituem relevantes recursos para as empresas e nem por isso podem ser tratadas simplesmente como meios de produção. Assim, pessoas como pessoas, e não meramente pessoas como recursos ou insumos da organização, não devem ser tratadas de forma padronizada e uniforme.

Nesse cenário, Gaglianone (2012) ressalta que tanto as organizações quanto os executivos sentem a necessidade de possuir equipes de alta performance, objetivando o sucesso empresarial, o que torna fundamental a utilização de processos que viabilizem este crescimento de modo otimizado, focado e integrado. E, nessa direção, o coaching é um dos processos que se encontra em expansão.

O coaching constitui um processo centrado na interação de profissionais altamente habilitados que ajudam pessoas a atingirem mais rapidamente seus propósitos, por meio do desenvolvimento e aprimoramento de suas habilidades, com o alinhamento aos valores e crenças próprios e organizacionais (GAGLIONONE, 2012).

O objetivo principal deste artigo é discorrer sobre o talento profissional com ênfase na ferramenta coaching no ambiente empresarial. Nessa direção, os objetivos

específicos incluem: pesquisar sobre o processo coaching; analisar *coaching* e liderança; abordar a importância do líder coach nas organizações e o desenvolvimento de talentos.

Neste estudo, a metodologia aplicada contou com ampla pesquisa bibliográfica de natureza teórica, que buscou proporcionar maior compreensão da temática investigada. Para tanto, foram utilizados, como fonte de pesquisa, livros e artigos que, após lidos e analisados, fizeram parte do texto final.

AMBIENTE EMPRESARIAL, LIDERANÇA, TALENTOS E O COACHING

O termo inglês *coach* significa treinar, instruir ou orientar. O termo é inglês, mas possui várias origens, segundo Gaglionone (2012): francesa: coche; alemão arcaico: kotsche; holandesa e sul africana: koets; húngara: kocsi.

Historicamente, a origem mais aceita sobre a palavra *coach* refere-se à metáfora de que no século XVIII o *Coach* era o tutor que guiava as crianças pelos campos do conhecimento em analogia às carruagens da época, que transportavam as pessoas pelos campos da Inglaterra.

Gaglionone (2012) informa que, no campo empresarial, se utiliza a referência ao desenvolvimento de alguém para a liderança como “fazer o *coaching*”.

Tem-se, portanto:

- *Coach*: o profissional que conduz o processo de desenvolvimento;
- *Coaching*: o nome do processo;
- *Coachee*: o nome que se dá ao cliente que contrata o *coach*.

De acordo com Araújo (1999:25):

Coach é o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado. Portanto, o processo de *coaching* começa quando a pessoa procura o seu apoio para resolver um problema ou realizar um projeto e você aceita comprometer-se com este papel. O processo também pode começar por iniciativa sua: você oferece apoio a alguém, que pode aceitar ou não.

O TALENTO PROFISSIONAL COM ÊNFASE NA FERRAMENTA COACHING NO AMBIENTE EMPRESARIAL

Coaching é comprometer-se não somente com resultados, mas com a pessoa como um todo, com a sua realização e o seu desenvolvimento. Portanto, através do processo de *coaching*, novas competências e possibilidades de aprendizagem surgem, tanto para o *coach* quanto para seu cliente.

“*Coaching* é mais do que treinamento, o *coach* permanece com a pessoa até ela atingir o resultado. Sua função é lhe dar poder para que ela produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados” (ARAÚJO, 1999:26).

Gaglionone (2012) entende que o *coaching* trata-se de um processo estruturado que objetiva a concretização dos propósitos pré-determinados, desenvolvido através da relação profissional entre *coach* e *coachee*, permeado pela confiança mútua, dedicação e entusiasmo. Segundo a autora, o processo de *coaching* envolve muita dedicação, pois o objetivo é levar o *coachee* a criar estratégias que o ajudem a atingir suas metas e, por conseguinte, atingir um determinado nível, ampliando, desse modo, a *performance* ou a forma como o indivíduo pensa.

Segundo Gaglionone (2012), cabe ao *coach*: performance através dos relacionamentos; criar uma ligação ao invés de divisão; apelar para a paixão – brilho nos olhos; tornar os outros poderosos; trabalhar com uma visão que não impõe limites; engajar os outros na visão; não se levar a sério demais.

Já o *coachee* pode esperar por parte do *coach*: conhecimentos e treino específico em *coaching*; experiência empresarial; dedicação total ao seu sucesso; profissionalismo; ética; integridade; confidencialidade; disponibilidade; abertura; flexibilidade; confiança; entusiasmo; respeito; boa disposição.

A ferramenta *coaching* permite trabalhar os anseios pessoais, isto é, preocupação em saber o que as pessoas da organização buscam, o que almejam, quais as suas vontades, onde querem chegar e as aptidões através de buscas pelas potenciais competências essenciais de cada funcionário (GAGLIONONE, 2012).

Gaglionone (2012) cita algumas das vantagens em realizar o processo de *coaching*: facilitar o acompanhamento do desempenho pessoal para o indivíduo e para a empresa com melhoria da *performance*; favorecer a aquisição e o aperfeiçoamento de competências; propiciar a busca de melhores resultados; facilitar o desenvolvimento integrado (pessoal e profissional) das pessoas da organização e na organização;

fortalecer a confiança por meio da parceria; possibilitar o autoconhecimento e desenvolvimento de competências conhecidas e desconhecidas; ampliar a satisfação profissional; potencializar o crescimento pessoal e do negócio; melhorar a qualidade de vida; reter os talentos da empresa; otimizar o clima organizacional; melhorar o enfoque nos resultados; ampliar a motivação das pessoas; melhorar a adaptação à mudança; melhorar o funcionamento das equipes.

No processo de coaching são trabalhadas, de forma integral, cinco variáveis indispensáveis ao sucesso na carreira, segundo Gaglionone (2012), apresentadas a seguir:

- Alinhamento: Estabelecida a inclinação profissional, deve-se projetar onde se deseja chegar. Portanto, é preciso assumir posturas para que seja possível atuar profissionalmente e beneficiar-se desta atuação, planejando cada uma das fases e não se desviar do caminho planejado.

- Foco: Definida a meta, não se pode permitir que situações do cotidiano desviem o caminho. É fundamental a existência de disciplina para o cumprimento do planejamento pré-determinado, sempre ciente de que a reação é em cadeia e deverá conduzir para o alcance do objetivo almejado.

- Paciência: O controle emocional deve desenvolver a competência do saber esperar. É fundamental isentar-se de emoção para não confundir agilidade com ansiedade, evitando-se, assim, decisões equivocadas.

- Persistência: É preciso manter o equilíbrio, sempre sabendo lidar com situações adversas e não se desviar do objetivo, analisando e considerando aspectos como: tempo, potencial e coerência.

- Atitude: A atitude é um diferencial e está alicerçada no fazer acontecer. É preciso focar na solução e não no problema, criando estratégias, visualizando opções, contornando obstáculos, envolvendo outras pessoas no processo e encerrando com a realização do que foi planejado.

Resumidamente, Di Stéfano (2012) aponta algumas verdades do *coaching*: *coaching* é contribuir para que o liderado ou a equipe encontre as respostas; *coaching* é gerar aprendizado; *coaching* é estilo de conversa estruturada; um bom *coach* ajuda a desenvolver competências; *coaching* é um processo estruturado com foco na solução; líderes através da história fizeram *coaching*; *coaching* é avaliação e desenvolvimento de competências; *coaching* é ver o outro com capacidade de se responsabilizar pela solução.

Pode-se afirmar que a ampliação da *performance*, provocada pelo *coaching*, aumenta o nível de resultados, gerando mais satisfação pessoal e profissional, bem como equilíbrio interno.

Nunes (2008) deixa claro que ser líder *coach* é ter a capacidade de desenvolver o potencial das pessoas rumo ao sucesso pessoal ou profissional, estando dentre algumas funcionalidades desse estilo, a liderança: aumentar as habilidades para produzir resultados na empresa; modificar comportamentos que reduzem a produtividade empresarial ou individual; a formação de equipes de alta performance: pessoas aprendem mais rápido com os próprios erros; a capacidade de aplicação de *feedbacks* com maiores resultados positivos: conduzir a equipe ou indivíduos em direção a autopercepção dos seus próprios erros ou acertos.

Nunes (1999:01) defende que “preservar e potencializar o capital humano é de fundamental necessidade para se preservar a essência do sucesso empresarial, em que pessoas felizes e preparadas aumentam a lucratividade”.

Ampliando a discussão, Araújo (1999) afirma que no papel de líder e no de *coach*, o poder é pessoal, está relacionado à disposição de incentivar, alertar ou induzir à reflexão, dar e receber *feedback* (elogios ou críticas).

Fazer com que os indivíduos produzam resultados é a competência principal do líder; portanto, todo *coach* é um líder, mas nem todo líder é *coach*. Segundo Araújo (1999), a diferença é bem sutil, visto que ambos precisam observar a dinâmica do processo de realização: resultados x pessoas.

“Coaching é liderança refinada, pois, ao se concentrar mais no desenvolvimento de pessoas, fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade” (ARAÚJO, 1999:42).

Em sua atuação, as características principais do líder e do *coach* são as que seguem, de acordo com Araújo (1999): o líder é empenhado no futuro a ser criado, seja na visão de um país, seja na de uma organização; o *coach* tem foco no futuro de uma pessoa ou de um grupo; o líder tem foco maior nos resultados; o *coach* tem foco maior nas pessoas; o líder analisa o desempenho do negócio; o *coach* ajuda a pessoa a analisar seu desempenho; o líder antecipa problemas/necessidades do negócio; o *coach* estimula a pessoa a antecipar seus problemas e suas necessidades; o líder articula estratégias e recursos do negócio; o *coach* ajuda a pessoa a criar, analisar e usar os próprios recursos; o

líder não tem compromisso de assessorar pessoas de forma direta e, quando o faz, concentra-se em sua equipe; o *coach* tem compromisso de assessorar pessoas mesmo quando elas não pertencem a sua equipe; o líder tem seguidores; o *coach* não tem seguidores, é ele quem “segue” a pessoa.

No ambiente organizacional a liderança trata-se de uma habilidade que traz motivação e influencia os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam com entusiasmo no atingimento dos objetivos da equipe e da comunidade à qual pertencem (MARQUES, 2012).

Percebe-se que liderança e motivação devem sempre estar juntas durante o processo, uma vez que é por meio dessa ferramenta que o líder conseguirá levar seus liderados a concluírem seus objetivos satisfatoriamente.

Especificamente sobre o líder *coach*, Marques (2012) informa que este tem um estilo empreendedor, sempre trazendo novas ideias e soluções, motivando e não deixando que seus liderados percam o foco. Além disso, um líder *coach* se empenha sempre em ouvir a todos, levando em conta as opiniões e sugestões de seus colaboradores. Ou seja, trata-se de um profissional que sabe compartilhar, dividindo seu conhecimento e experiências, sem temer que estes se tornem ameaças para si futuramente.

O líder *coach* “presta atenção e percebe as necessidades das pessoas, o que são fatores fundamentais para quem deseja ocupar um cargo de liderança” (MARQUES, 2012:37).

Sendo um profissional dotado da habilidade para direcionar as ações com eficácia com vistas aos objetivos almejados, o líder *coach* tem como importante atribuição auxiliar seu liderado na descoberta de como ele pode contribuir cada vez mais e melhor com tais objetivos, atendendo, assim, às expectativas que a empresa tem com relação ao funcionário, lembrando que sempre devem ser respeitadas as necessidades e limites de cada indivíduo (MARQUES, 2012).

Cruz (2011) concorda que o papel do líder *coach* é, sobretudo, o de estimular as pessoas a obterem melhores resultados durante os processos que conduzem ao desenvolvimento de suas competências pessoais e profissionais. É assim que, por meio de análises individuais e atividades planejadas, é possível criar ambientes que possibilitem o

autodesenvolvimento, a automotivação, a autoliderança, a criação de planos de ação e, por conseguinte, as possibilidades de crescimento.

Em conformidade com relatos de Loiola (2011), percebe-se que a função do líder *coach* é formar líderes, formar indivíduos focados na busca de soluções como forma de atingirem resultados.

Segundo Chiavenato (2009), o capital de uma empresa é constituído de ativos intangíveis como:

- Capital interno: Envolve a estrutura interna da empresa, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computação. A estrutura interna e os indivíduos constituem juntas, geralmente denominadas de organização. Além disso, a cultura ou o espírito organizacional também é parte integrante dessa estrutura interna.

- Capital externo: Contempla a estrutura externa da empresa, ou seja, as relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas, patentes e reputação ou imagem da empresa.

- Capital humano: Configura-se o capital de gente, de talentos e de competências. A competência de um indivíduo envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis com intangíveis. Não é suficiente ter pessoas; é preciso uma plataforma que sirva de alicerce e um clima que impulse as pessoas e utilize os talentos existentes. Portanto, o capital humano é fundamentalmente constituído de talentos e competências das pessoas, sendo que sua plena utilização implica uma estrutura organizacional adequada e uma cultura democrática e impulsionadora.

Para Marques (2011) uma das características do líder *coach* é a valorização que ele dá a cada profissional que compõe sua equipe, isto porque os resultados só são atingidos por meio dos colaboradores.

Refletindo sobre isso, é possível afirmar que o líder *coach* possui a responsabilidade de motivar cada membro de sua equipe, respeitando as necessidades e singularidades.

Discorrendo sobre o diferencial que um líder *coach* traz para uma organização e, especificamente, para os profissionais que formam sua equipe, Marques (2011) enfatiza que o líder *coach* utiliza o *coaching* como filosofia de trabalho, ou seja, seu estilo de liderança é direcionado especialmente para o desenvolvimento do capital humano nas organizações.

Marques (2011) destaca, ainda, que o líder *coach* está sempre apto a realizar uma ação motivacional que gere resultados significativos, visto que sua liderança é pautada nas técnicas e nas ferramentas do coaching, e estas o ajudam a motivar sua equipe a todo o momento, não só profissionalmente, como também pessoalmente. Para este profissional é importante que seus colaboradores estejam motivados e satisfeitos, pois somente assim é possível que os resultados positivos sejam efetivamente alcançados.

O líder *coach* deve promover um trabalho motivacional diferenciado junto à sua equipe ao notar que existe desinteresse, queda na produtividade, má administração do tempo, descumprimento de metas, entre outros fatores. Assim, o líder *coach* deverá promover ações que dizem respeito não somente em atingir as metas estabelecidas pela empresa, mas, também, quando estes não têm motivação e compromisso com seus próprios objetivos profissionais. Sua missão é conhecer quais são os objetivos de cada um dos funcionários, fazê-los encontrar uma motivação para rumar ao alcance desta meta e, desse modo, alinhar estes objetivos com os da empresa. Isto porque “Sabendo quais são os motivos que os fazem estar onde estão e fazer o que estão fazendo torna os colaboradores mais satisfeitos e, dessa maneira, os incentiva a contribuir com os resultados da empresa” (MARQUES, 2011:01).

O líder *coach*, ao constatar que sua equipe está desmotivada, deve realizar um planejamento contendo metas e objetivos, e mostrar, a cada pessoa da equipe, a sua importância rumo ao alcance dos resultados esperados.

A atuação motivacional do líder *coach* deve ser realizada em equipe, pois todos têm um resultado a conquistar, e um depende do outro. Além disso, a motivação também deve acontecer individualmente, considerando que cada indivíduo possui seus objetivos. De acordo com Marques (2011), quando do entrosamento de ideias e de objetivos entre os integrantes da equipe, o trabalho motivacional pode ser coletivo. Contudo, se tais objetivos forem divergentes certamente haverá necessidade de descobrir o que cada um deseja profissionalmente e, a partir disso, trabalhar a motivação.

Na definição de Alecrim (2011:85), talento é a “habilidade inata ou capacidade extraordinária natural para realizar determinada atividade; que pode ser desenvolvida com motivação e aplicação de técnicas”.

Cabe lembrar que todo indivíduo está potencialmente apto a usar os seus talentos, desde que tenha motivação, vontade e que use as técnicas adequadas para desenvolvê-

lo. Nessa direção, o *coaching* é altamente adequado para identificar e desenvolver talentos e o líder *coach* deve focar o indivíduo, não o cargo, valorizando o funcionário e suas realizações, ampliando o comprometimento de cada um.

Percebe-se que o grande desafio do líder *coach* é atuar no desenvolvimento do potencial do seu liderado, estimulando a autonomia criativa e a iniciativa empreendedora para que o colaborador possa desenvolver todo o seu potencial, objetivando a própria realização profissional (carreira, reconhecimento e realização pessoal), revelando-se em talento. Portanto, “o verdadeiro sucesso das empresas estará apoiado na autorrealização do indivíduo e em seu sucesso profissional” (ALECRIM, 2011:85).

Pelo exposto até aqui, compreende-se que o líder *coach* deve ter em mente que o diferencial competitivo das organizações está na subjetividade do indivíduo (funcionário com atitude positiva), devendo valorizar no colaborador a sua capacidade de transformar conhecimento, habilidade e atitude em resultados.

Atualmente, o ser humano tornou-se o ativo mais importante nas organizações, mais por suas competências estratégicas e comportamentais, do que por suas competências técnicas. Nesse cenário, cabe ao líder *coach* aproveitar as competências individuais, libertando-se do que é mecanicista e valorizando o que é humanista. Nessa direção, o líder *coach* precisa envolver e sensibilizar a equipe, analisando e discutindo com ela o mapeamento dos talentos (ALECRIM, 2011).

Portanto, compartilhando do entendimento de Farias & Carvalho (2011), o líder *coach*, comprometido com o desenvolvimento das pessoas, tem consciência de que o processo de desenvolvimento humano é o maior valor que a organização pode oferecer.

CONCLUSÃO

Os tempos mudaram e o mundo evoluiu, as demandas são outras, o cenário mudou e a liderança foi modernizada. Nesse contexto, o que para alguns significa problema, para outros representa oportunidade. Tudo dependerá de como o indivíduo enfrenta a situação que se apresenta. Assim, o líder atual deve ter coragem e ousadia de avaliar o seu próprio estilo de liderança.

O *coaching* não é apenas uma técnica a ser aplicada em determinadas situações, mas, sim, uma forma de agir, de pensar e de ser. Dentro desse entendimento, o líder *coach* consegue enxergar além da *performance* do seu liderado; ele vê e acredita no potencial, no talento e na capacidade em desenvolver sua equipe. Este líder possui como escopo promover o crescimento profissional e pessoal de sua equipe e, assim, alcançar efetivamente as metas corporativas.

O *coach* é o líder preparado para os desafios do momento atual em que o capital humano é tão importante, se não mais, do que a área tecnológica da empresa.

Quando as organizações imbuírem em seus funcionários a importância de valorizar, potencializar e estimular o conhecimento, os talentos certamente surgirão, pois se a empresa acredita no potencial de seu pessoal, automaticamente eles acreditarão que podem aprimorar maiores e melhores resultados. Portanto, o reconhecimento e a valorização deve ser o propósito de todos os indivíduos.

Conclui-se que, independente da área de atuação, o *coaching* constitui uma técnica essencial para o processo de desenvolvimento e busca do sucesso e da excelência.

REFERÊNCIAS

ALECRIM, C. Liderando talentos. In: FRANÇA, S.; ROMA, A. **Leader coach - um guia prático para gestão de pessoas**. São Paulo: França, 2011.

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

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

CRUZ, C. Gestão e coaching com foco em resultados. In: FRANÇA, S.; ROMA, A. **Leader coach - um guia prático para gestão de pessoas**. São Paulo: França, 2011.

DI STÉFANO, R. **O líder-coach: líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

FARIAS, C.; CARVALHO, A. A importância do leader coach nas organizações e o desenvolvimento de pessoas. In: FRANÇA, S.; ROMA, A. **Leader coach - um guia prático para gestão de pessoas**. São Paulo: França, 2011.

FRANÇA, S.; ROMA, A. **Leader coach - um guia prático para gestão de pessoas**. São Paulo: França, 2011.

GAGLIONE, L. C. **Coaching**. Apostila Módulo Pós-graduação EAD de Coaching. Curitiba: Uninter, 2012.

LOIOLA, L. Coaching: a estratégia de sucesso dos grandes líderes. In: FRANÇA, S.; ROMA, A. **Leader coach - um guia prático para gestão de pessoas**. São Paulo: França, 2011.

MARQUES, J. R. **Leader coach – coaching como filosofia de liderança**. São Paulo: Ser Mais, 2012.

_____. **Motivar talentos: um dos principais papéis do líder coach**. Artigo publicado em 2011. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Entrevista/8368/motivar-talentos-um-dos-principais-papeis-do-lider-coach.html>. Acesso em 02 Mar. 2013.

NUNES, W. **Liderança coaching – potencializando talentos**. Artigo publicado em 2008. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/lideranca-coaching-potencializando-talentos/24388/>. Acesso em 03 Mar. 2013.