

FACER FACULDADE DE CERES
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LAIANE SILVA SANTOS

COACHING COMO SUPORTE AO RH NO PROCESSO DE SELEÇÃO

CERES- GOIÁS

2016

LAIANE SILVA SANTOS

COACHING COMO SUPORTE AO RH NO PROCESSO DE SELEÇÃO

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da FACER Faculdade de Ceres, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Walter Júnior Jovêncio de Faria

CERES – GOIÁS
2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Santos, Laiane Silva

Coaching como suporte ao rh no processo de seleção. / Laiane Silva Santos - Ceres – GO: FACER – Faculdade de Ceres, Ceres, GO, 2016.
54 fls.

Orientador: Walter Júnior Jovêncio de Faria. (Especialista)
TCC (Graduação) – Curso de Administração da FACER - Faculdade de Ceres.

Bibliografia.

1. Coaching 2. Seleção. 3. Recursos humanos. I. FACER - Faculdade de Ceres. II. Título.

CDU658.3

Elaborada pela Biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528

FOLHA DE APROVAÇÃO

COACHING COMO SUPORTE AO RH NO PROCESSO DE SELEÇÃO

Monografia apresentada no Curso de Bacharelado em Administração da FACER Faculdade de Ceres, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, aprovada em dia de mês de ano, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Walter Junior Jovencio de Faria

Especialista em Redes e Banco de Dados para Web, docente da FACER Faculdade de Ceres.

Orientador (a)

Avaliador (a)

Avaliador (a)

CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: LAIANE SILVA SANTOS

TÍTULO DO TRABALHO: COACHING COMO SUPORTE AO RH NO PROCESSO DE SELEÇÃO

GRAU/ANO: Graduação /2016.

É concedida à FACER Faculdade de Ceres permissão para reproduzir cópias deste trabalho, emprestar ou vender tais cópias para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor.

Nome do Autor: LAIANE SILVA SANTOS

Endereço: Avenida Valdemar Nunes de Castro nº 18B, Centro

CEP: 76360-000 – Itapaci – Goiás – Brasil

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Divina Mota e Inácio João, pelo apoio constante e por seus esforços incessantes para me ajudarem no alcance de meus sonhos e ao incentivo aos estudos.

AGRADECIMENTOS

A Deus primeiramente, por ser meu redentor e salvador, por estar sempre presente em minha vida, agraciando-me com a capacidade de sonhar e a força para concretizar cada sonho assim como este da formação superior. Grande é o Senhor O meu Deus! Aleluia!

Aos meu pais agradecimentos infinitos por suas dedicações para comigo me tornando sempre o melhor que posso ser. Amo vocês Divina e Inácio!

Ao meu amado Diones por estar sempre presente e sendo meu ombro forte tornando minha vida mais feliz com sua existência.

A minha amiga Danielle Cruz, por ser companheira fiel e amiga em todos os momentos, pela força e apoio que me destes nessa caminhada que trilhamos juntas no ensino superior. Obrigada.

A Soraia por suas orações e disponibilidade em me ouvir sempre que preciso e por todas as palavras de esperança a mim dirigidas que me sustentaram para a conclusão do trabalho.

As minhas grandes amigas Ester e Laís, por sempre torcerem pelo meu sucesso, me ensinando o verdadeiro significado da amizade e também por estarem presentes mesmo distantes, mas às Levarei sempre comigo!

Aos meus amigos pelas palavras de encorajamento me ajudando a não desvanecer em meio as dificuldades.

Ao meu orientador pela paciência e ajuda na realização do trabalho contribuindo com a minha formação.

E a todos que contribuíram com minha formação e me ajudaram da melhor maneira possível para alcançar este sucesso. Obrigada a todos!

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo mostrar as vantagens de se utilizar o coaching no processo seletivo que visa agregar valor as técnicas já utilizadas. Utilizando de método do estudo bibliográfico minucioso em várias obras afim de trazer a conhecimento o coaching, que é um tema atual e que vem despertando o interesse de várias organizações. Dessa maneira mostrou-se o conceito de coaching e sua constante evolução, as habilidades perceptivas e interativas que o coach apresenta e a análise das ferramentas utilizadas pelo coaching afim de verificar sua contribuição ao processo de seleção juntamente com as técnicas já utilizadas pelo setor de RH. As ferramentas coaching exploradas foram três, sendo o CHA (conhecimento, habilidades e atitudes). A PNL (programação neurolinguística), e a última ferramenta que são as perguntas poderosas. Apresentou-se também o RH e o seu papel na organização com foco em seu trabalho na seleção mencionando as técnicas utilizadas no processo tais como as entrevistas, testes de conhecimento, a comparação e os testes psicológicos e mostrando a importância do capital humano para a organização sendo ele um fator competitivo por fim ressaltando as contribuições do coaching para a seleção de pessoas. Desta maneira observa-se a viabilidade de conciliar os métodos coaching ao processo de seleção agregando-se valor e trazendo assim uma novidade em gestão para a gerencia de pessoas.

Palavras-Chave: Coach; Métodos; Pessoas,

ABSTRACT

This study aimed to show the advantages of using coaching in the selective process that aims to add value as already used techniques. The method consisted of the detailed bibliographical study of several works in order to bring to the knowledge the coaching, which is a current theme and that has aroused the interest of several organizations. It was established the concept of coaching and demonstrated its constant evolution as well as the perceptive and interactive skills that the coach presents and analyzed the tools used by coaching to verify their contribution to the selection process along with the techniques for the HR sector. The coaching tools explored were three, being the CHA (knowledge, skills and attitudes.) NLP (neurolinguistic programming), and the last tool being the powerful questions. HR was also presented and its role in the organization focused on its work in the selection, mentioning the techniques used in the process such as interviews, knowledge tests, comparison and psychological tests and showing the importance of human capital for the organization, being it a competitive factor finally emphasizing the contributions of coaching to the selection of people. In this way, it is possible to reconcile coaching methods to the selection process by adding value and thus bringing a newness in management to the management of people.

Keywords: Coach, Methods, People.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Roda da vida.....	21
Figura 2: Estágios do processo de captação e seleção.....	26
Figura 3: Método comparação.....	27

LISTA DE Q/UADROS

Quadro 1: Método Chá.....	38
Quadro 2: Exemplos de perguntas poderosas.....	39

LISTA DE ABREVIações

RH	Recursos Humanos
PNL	Programação neurolinguística
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO 1- COACHING	15
1.1 Conceituando o <i>Coaching</i>	175
1.2 Coaching (origem e evolução).....	17
1.3 Perfil do profissional <i>coaching</i>	188
1.4 Ferramentas do <i>coaching</i>	20
CAPÍTULO 2 - PROCESSO SELETIVO NAS EMPRESAS: PAPEL DO RH.....	23
2.1 Seleção de pessoas	24
2.2 Técnicas de seleção.....	28
<u>2.3</u> O capital humano como fator competitivo	28
CAPÍTULO 3 – CONTRIBUIÇÕES DO COACHING PARA A SELEÇÃO DE PESSOAS.....	31
3.1 Desenvolvimento Humano	311
3.2 Capacidade perceptiva e interativa por parte do selecionador.....	333
3.3 Ferramentas <i>coaching</i> : agregando valor ao processo seletivo	344
CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS.....	444

INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta o conhecimento como uma ferramenta de competitividade, sendo vista como o fator que dá vida a uma organização, além de ser o componente que a mantém em vigor e forte no mercado. Desta forma, é interessante que as empresas se preocupem em gerir o seu pessoal de forma competente, para que se tenha êxito econômico em suas atividades.

O departamento de Rh de uma empresa é o responsável por administrar as pessoas recrutando, selecionando, contratando, mantendo e proporcionando um ambiente favorável para contribuir com o bom desempenho destes funcionários (OLIVEIRA, 2005). Destaca-se neste projeto, a seleção de pessoas como a tarefa que mais exige atenção do gestor de Rh, portanto o objeto de estudo.

Percebe-se que as empresas possuem problemas com seu pessoal, tais como rotatividade, absenteísmo, tarefas mal cumpridas por falta de conhecimento e preparo de colaboradores, etc., que afetam negativamente o resultado final almejado pela empresa (ARAUJO; DIAS, 2008).

Estes problemas podem ser reduzidos, se for feito um processo de seleção minucioso, analisando bem os candidatos para a possível ocupação de um cargo, pois a entrada de um funcionário que não possua valores, habilidades, conhecimento, boa fama, boa postura e entre outros requisitos a serem observados e testados na seleção, pode trazer prejuízo para a organização.

O profissional de RH deve ser cauteloso em contratar um colaborador, analisando bem o seu currículo, aptidões, históricos, o comportamento e a segurança no momento da entrevista dos candidatos, fazendo uso ou de dinâmicas, ou de qualquer outra ferramenta que possa ser utilizada, para identificar qual dos candidatos mais se encaixa no perfil que a empresa precisa.

Desta maneira, propõe-se o *coaching* como um complemento aos recursos humanos para intensificar os resultados e agregar valor à seleção de pessoas. O *coaching* é considerado a melhor metodologia para o desenvolvimento humano, por trabalhar com o autodesenvolvimento e conseguir levar o indivíduo a um novo patamar, possuindo, assim, mais segurança e confiança em suas aptidões. (IBC, 2014).

Posto isso, a pesquisa se justifica pelo grau de importância do capital humano nas organizações, apontando a necessidade de se ter um processo de seleção bem estruturado e um gestor de RH capacitado, especialista também em *coaching*, para um resultado satisfatório.

A pesquisa tem como objetivo geral demonstrar como o *coaching* agrega habilidades ao profissional de RH na tarefa de selecionar pessoas. Conseqüentemente, o trabalho teve como objetivos específicos apresentar a origem do *coaching*, sua definição e suas ferramentas. Expor o processo seletivo mostrando as técnicas de seleção mais utilizadas e enfatizar como o capital humano colabora para o desenvolvimento da organização, sendo ele fator para competitividade. Salientar a importância de o selecionador ser bem capacitado atualizando sempre sua forma de seleção fazendo uso das ferramentas do *coaching* que podem ser empregadas para agregar valor ao processo seletivo.

A metodologia utilizada foi revisão bibliográfica, explorando artigos, livros, simpósios, revistas científicas e periódicos acerca do tema tratado. Portanto, observa-se que o *coaching*, aliado ao recurso humano, pode contribuir com o profissional para fazer uma boa escolha no processo e seleção.

CAPÍTULO 1- COACHING

Neste primeiro capítulo, a abordagem se dará de modo que se compreenda a metodologia do *coaching*. Para uma melhor análise do tema, busque abordar o conceito, origem e evolução do *coaching*; o perfil do profissional *coaching*; e as ferramentas do *coaching*.

1.1. Conceituando o Coaching

O *coaching* é um processo de mudança pessoal, que começa na autoanálise, identificando pontos fortes e fracos, definindo atitudes que precisam ser tomadas para alcançar os objetivos sejam eles pessoais ou profissionais (IBC- Instituto brasileiro de Coaching).

Santos e Hulse. (2016), também, definem Coaching como sendo “um processo de desenvolvimento acelerado de aptidões que aumenta a efetividade pessoal e organizacional”. Esse método de autodesenvolvimento é um processo o qual Lange e O’Connor (2013) dizem que envolve duas pessoas: o *coach* que atua como instrutor e o *coache*, que é a pessoa buscando o seu desenvolvimento e crescimento, seja ele tanto pessoal como profissional.

Segundo Lages e O’Connor (2013, p. 5), o *coaching* é um meio para se chegar a um fim, uma maneira de ajudar as pessoas a levar uma vida plena e gratificante, e pode ser definido de muitas formas. Dentre algumas das definições típicas apresentadas, estão:

Mudanças cognitivas sustentadas, de natureza emocional e comportamental, destinadas a facilitar a realização de metas e melhorar o desempenho na vida profissional ou pessoal;
 Arte de facilitar o desempenho, o aprendizado e o desenvolvimento de uma pessoa;
 Consiste em munir as pessoas com as ferramentas, os conhecimentos e as oportunidades de que elas necessitam para se descrever e tornarem-se mais eficazes;
 O *coaching* tem por finalidade liberar o potencial de uma pessoa com o intuito de maximizar seu desempenho. Consiste em ajudar as pessoas a aprender, em vez de ensiná-las;
 O *coaching* é uma poderosa forma de relacionamento para aqueles que estão fazendo importantes mudanças em suas vidas;
 Consiste em ajudar as pessoas a mudar no sentido em que almejam e a seguir na direção desejada. O *coaching* apoia as pessoas em todos os níveis do processo de se tornarem aquilo que desejam ser;
Coaching é aprendizado...Coach e cliente formam juntos uma parceria de aprendizagem.

O conceito de *coaching* pode variar. Em alguns casos, a motivação de buscar assessoria de um *coach* parte do próprio indivíduo (cenário 1) ou, em outro contexto, a pessoa se beneficia de um programa corporativo (cenário 2). Portanto, existem estes dois cenários clássicos de *coaching*: O particular, que envolve apenas um indivíduo, que busca orientação e desenvolvimento a partir de sua ótica e de suas necessidades; e o corporativo que são projetos específicos patrocinados pela empresa, visando ao envolvimento de um ou mais executivos ou profissionais, com intuito de promover mudanças ou agilizar a forma de agir, alinhando executivos às mudanças na cultura da empresa, a fim de atender aos objetivos da empresa. No ambiente organizacional, o *coaching* também é individual, só que dirigido à um número maior de profissionais dentro da empresa, e pode ser aplicado em grupo como também o *coaching* técnico (DINSMORE; SOARES, 2014).

Existem diferentes tipos de aplicação do *coaching*, dentre eles destacam-se três: o *Coaching* de Vida, no qual um *coach* lida com a vida do cliente em todas as suas dimensões, aspectos pessoais e profissionais, saúde e relacionamentos; o *Coaching* Executivo cujos os *coaches* especializam-se em orientar executivos e lidam com pessoas que detêm autoridade e poder em uma organização; e *Coaching* Empresarial, tido como o *Coaching* Executivo no topo da sua carreira. Os *coaches* empresariais orientam as pessoas nos assuntos ligados ao trabalho (LAGES; O'CONNOR, 2013).

Essa ideologia está, cada vez mais, sendo utilizada nas mais diversas áreas, assim o IBC pontua várias áreas de atuação como *coach* de atletas, de férias, de crianças, de finanças pessoais, aposentadoria, liderança, de carreira, emagrecimento etc.; a quantidade de aplicações do *coaching* é imensa.

O número de investimentos em *coaching* pelas empresas tem crescido gradativamente, pois os empresários que tiveram o contato com esse método perceberam que o retorno que obtiveram do investimento foi seis vezes maior. Segundo pesquisas, foi constatado que o *coaching* proporciona um *upgrade* nas relações empresariais subordinadas em 77%, na convivência com a chefia em 71%, a sinergia nos grupos de trabalho em 68%, bem-estar no ambiente de trabalho em 61%, crescimento na produção em 53% (TELLEZ, 2012).

Desta maneira, essa metodologia pode ser usada como ferramenta nas seleções de candidatos em empresas, justamente por conseguir analisar e

reconhecer as capacidades e habilidades que uma pessoa possui, como, por exemplo, analisar o grau de comprometimento, pró-atividade e autoconfiança que o candidato demonstra para conquistar a vaga, pois “uma empresa, com pessoas focadas em resultados e que sabem lidar com as adversidades do dia a dia, pode aumentar sua produtividade.” (SANTOS; HULSE, 2016).

1.2 *Coaching* (origem e evolução)

Segundo Lange e Karawejczk (2014), a origem da denominação *coach* é inglesa, com a pronúncia ‘*Kocsi*’, que surgiu entre os séculos XV e XVI, pois se referiam aos cocheiros de carruagens, na época da idade média, na cidade de Kocs. Estes cocheiros tinham a missão de acompanhar os passageiros aonde estes assim desejassem.

Segundo o IBC (2014), no ano de 1850, a imagem do *coaching* era atribuída aos professores de universidades, tutores e mestres, os quais auxiliavam seus discentes a estudarem e se prepararem para as provas e testes que deveriam realizar. Em 1960, o *coach* começou a ser utilizado no esporte para designar os técnicos esportivos. No século seguinte, em 1970, o *coaching* começou a ter o seu desenvolvimento significativo com o americano Timothy Gallwey que deu início ao movimento como o conhecemos hoje, e também considerado o fundador desse conceito.

Nas palavras de Pinheiro *et al.* (2012), Gallwey era professor de tênis em Harvard, nos anos 60, e seu contato com técnicas indianas de meditação e outras “experiências espirituais o tornaram, sem dúvida, alguém cuja percepção levou às descobertas mais importantes da arte de ser *Coach*” (PINHEIRO *et al.*, 2012), e, em suas aulas, ele desenvolveu seu trabalho como um “observador” e “facilitador” ao invés de ditador de regras. Vejamos:

Depois de ensinar Tênis durante alguns anos, Timothy Gallwey foi compreendendo a importância de sair da postura de “professor” para ser um observador atento dos seus alunos, abandonando, conseqüentemente, a postura de quem “sabe mais” para a de **facilitador** do processo de aprendizagem do aluno. Gallwey também percebeu que: [...] quando alguém está totalmente envolvido na relação de jogo com o adversário, ele sai da realidade: ele não está em sua plena consciência e, sim, “imerso num fluxo de ação” que exige toda sua energia e resulta em muito poder e precisão”. Se você pedir naquele momento que essa pessoa explique o que está acontecendo, ela perde esse “estado”, perde em desempenho e não consegue explicar nada. (PINHEIRO *et al.*, 2012).

Ainda analisando seus alunos, Gallwey percebe a existência de dois eu's em uma mesma pessoa cujo primeiro é a nossa consciência humana, aquele em que há razão, dita ordens, enquanto o outro é tido como o nosso físico, capaz de executar ordens propostas pelo "eu" um. Com isso, percebeu-se que para se alcançar um bom desempenho, em qualquer tarefa, seria preciso promover uma ponte entre estas divisões do "eu", um elo formidável. Pinheiro *et al.* (2012, p. 8) afirma sobre esta experiência de Gallwey:

Em outras palavras, Gallwey tomou contato direto com a ação dos nossos dois hemisférios cerebrais, percebendo a divisão em que se encontram e a ditadura do lado lógico sobre o lado emocional. Ele viu que a única forma de conseguir um bom desempenho seria fazendo a integração dos dois "eus", chamando o "Self1" para observar o processo interno (um desejo, uma imagem), enquanto o "Self2" faz o seu trabalho.

Sendo assim, Timothy lista três competências internas necessárias a serem trabalhadas para que se alcance um bom resultado no tênis, ou em quaisquer atividades, que começam em definir de maneira objetiva o seu propósito, e depois exercitar sua confiança no *self 2*, para que ele possa desempenhar da melhor forma o seu papel e, por último, entender que é "preciso aprender sem julgar, ver o que está acontecendo mais do que verificar se está acontecendo bem ou mal e todas as três decorrem da arte da concentração sem tensão" (PINHEIRO *et al.*, 2012, p. 09).

Portanto, Timothy Gallwey deu início ao *coach* no esporte sendo usufruído pelos treinadores para instigar os componentes de sua equipe. O IBC (2014) pontua que este método chamado *Inner Game*, traduzido como Jogo interior, onde "o oponente real do esportista não é outro competidor, mas suas próprias limitações e fraquezas". Na década de 70, as técnicas e metodologias de Gallwey cresceram e despertaram o interesse de executivos que buscavam novas alternativas dentro de suas empresas (PINHEIRO *et al.*, 2012, p. 10). E, na década de 50, este termo foi utilizado na área de pessoas, a fim de desenvolvê-las para alcançarem seu potencial.

O *coaching* é um assunto, relativamente, novo, que vem cada vez mais ganhando espaço e sendo alvo de estudo científicos. O crescimento do uso do *coaching*, nas organizações, está associado ao benefício que sua ideologia e métodos podem oferecer para elevar o nível de desempenho individual e aumentar as habilidades de chefes líderes (BATISTA, 2013).

1.3 Perfil do profissional de *Coaching*

O profissional de *Coaching* é especialista em desenvolver pessoas, trabalhando com elas a partir de seus objetivos, aplicando metodologias que irão promover para o cliente mais robustez, além de apresentar e assinalar suas habilidades e competências para que ele possa converter os contratempos, dificuldades e problemas em motivação suficiente para ir além do projetado.

Aplicar o *coaching* não significa dizer às pessoas o que fazer, mas sim ajudá-las a controlar suas vidas, a avaliar o que estão fazendo em um determinado momento, levando em consideração seus objetivos, sonhos, valores e intenções. Isto lhes dá novas chances e conduz à mudança. (COMUNIDADE INTERNACIONAL DE COACHING, 2012).

Este profissional ajuda a identificar, clarear e especificar bem as metas e objetivos do *coache*, de forma que ele consiga entender e visualizar, nitidamente, o que se deseja alcançar, ou seja, o *coach* não pode orientar o cliente de acordo com suas próprias visões ou o que julga correto, pois “o processo é do *coache* sendo ele quem descobre capacidades e talentos adormecidos, internamente, e decide caminhos a tomar, apoiado pelo *coach*, facilitador do processo (Pinheiro et al 2012).

Goldsmith, Lyons e Freas (2003, p. 44) dizem que o *coach* “é honesto e corajoso ao fornecer o *feedback*; é visionário, analítico e um bom planejador que busca o acompanhamento” de seus alunos. Além disso, este instrutor contribui no reconhecimento de barreiras, medos, complexos e quaisquer outros bloqueios que a pessoa tenha e que sejam empecilhos para seu crescimento, pois o profissional *coach* tem, como característica fundamental, a percepção (PINHEIRO *et al.*, 2012).

O prelecionador não julga ou critica, antes, porém, estimula o cliente a sair de sua zona de conformidade e agir. Batista (2013 *apud* MARQUES, 2016) afirma que este profissional induz a uma autorreflexão visando resultados; participa, o tempo todo, da evolução da pessoa, parabenizando pelo avanço, ou lhe chamando a atenção para o planejado, caso não esteja sendo cumpridas as metas estabelecidas pelo próprio *coache*. Batista (2013 *apud* MARQUES, 2016), ainda, assinala que este profissional sabe escutar, promove e traz inspiração pelo conhecimento.

O *coach* é um profissional com amplo conhecimento do mercado de trabalho, bem como das técnicas de análise de vocação, da capacitação atual e do potencial das pessoas em treinamento. Sabe transmitir, diretamente ou via terceiros, ensinamentos e orientações necessários para a estruturação e a aplicação de um plano e desenvolvimento e de carreira otimizado à realidade atual e futura de cada pessoa treinada (BATISTA, 2013 *apud* MARQUES, 2016).

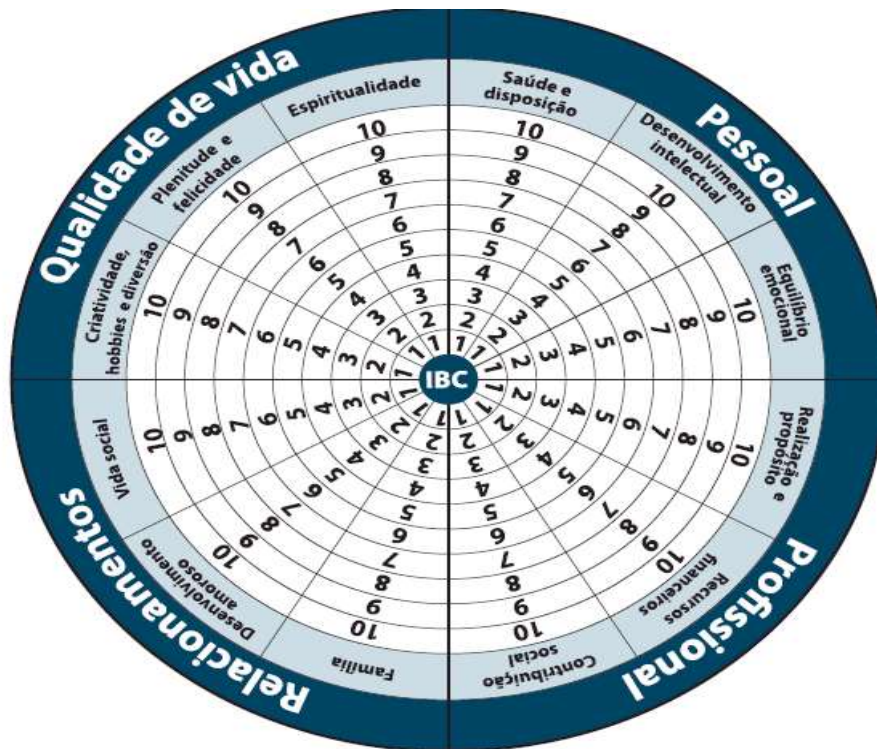
Portanto, o *coach* está sempre avaliando o progresso da pessoa, fazendo comparativos de como ela estava ontem e como ela prossegue hoje e olhando para o futuro, e identificar o que ainda precisa ser melhorado. É um processo de evolução constante, desde o começo até o fim.

1.4 Ferramentas do *Coaching*

As ferramentas de *coaching* possibilita o desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional das pessoas que as utilizam. Por meio delas, é possível identificar pontos de melhorias, dificuldades e, principalmente, a criação de metas para que possa atingir o potencial máximo de quem as utiliza. As ferramentas são dinâmicas, podendo ser utilizadas apenas com um indivíduo ou com grandes equipes. A eficiência das ferramentas é comprovada, fazendo com que elas sejam altamente recomendadas desde a resolução de conflitos dentro de empresas, até o estudo de um *coache*, visando o indivíduo a superar seus traumas e limitações. Dentre as principais ferramentas *Coaching*, destacam-se: Roda da vida, a tríade do tempo, roda de níveis neurológicos de aprendizagem e mudança, *coaching assessment*, ferramenta 5W 2H, LTBL – ladrões do tempo bem longe.

Roda da Vida é utilizada para avaliar o grau de satisfação da pessoa em relação a quatro aspectos fundamentais: Profissional, Pessoal, Relacionamentos e Qualidade de Vida. Por meio de um gráfico, que vai de 1 a 10, o *coache* consegue mensurar como está o grau de satisfação e dedicação a cada uma destas áreas e, a partir desta análise, trabalhar para alcançar o equilíbrio (MARQUES, 2016).

Esta ferramenta é composta por um círculo com doze divisões, onde é definida uma esfera da vida considerada fundamental para a conquista do equilíbrio pessoal. O objetivo é que as pessoas façam reflexões periódicas sobre a atenção dispensada a cada uma destas áreas e desenvolvam um plano de ação para melhorar o que não está satisfatório. Cada esfera deve ser avaliada atribuindo-se uma pontuação de 0 a 100%, que reflita a quantidade e a qualidade dos investimentos a ela destinados nos últimos tempos (FERREIRA, 2009).



Fonte: Marques, 2014

Tríade do Tempo na melhor gestão do tempo. Ela se divide em três tipos de demandas sendo Circunstanciais, Urgentes e Importantes. De acordo com esta classificação, o cliente aprende como é possível fazer uma melhor gestão de suas tarefas e a selecionar cada uma, de acordo com seus prazos e necessidades. Com isso, o cliente aprende que as atividades circunstanciais são aquelas tarefas que não são frequentes e que não precisam de tanta atenção. Urgentes são as que chegam de última hora e que devem ser feitas prontamente; e importantes são aqueles que sempre devem ser realizadas, pois que trazem resultados que buscamos em curto, médio e longo prazo (MARQUES, 2016).

A Roda dos Níveis Neurológicos de Aprendizagem e Mudança é importante para o início de um processo de desenvolvimento. Ela possibilita que o indivíduo realize um auto avaliação de alguns aspectos de sua vida e, a partir dessas informações, o profissional avaliador consegue visualizar qual o tipo de demanda e intervenção será pertinente para o atendimento (CENTRAL DO COACHING, 2016).

Por sua vez, o *Coaching Assessment* possibilita um mapeamento de tendências comportamentais, utilizadas para avaliar o perfil do cliente e o seu momento atual. Por meio de um questionário, é possível verificar se o indivíduo é analista, planejador, comunicador ou executor e, com isso, encontrar formas efetivas de potencializar seu desenvolvimento profissional e pessoal (MARQUES, 2016).

Ferramenta 5W2H é útil em análise e solução de problemas, em planejamento, em definição de objetivos de carreira e de vida, e pode ser usada em *coaching*, empresas e empreendedorismo. Deriva da junção das cinco primeiras letras de palavras em inglês, que se iniciam com W e duas que se iniciam com H. What – o quê, para quê? Why – por quê? When – quando, para quando? Where – onde? Who – quem, com quem? How – como? How much – quanto (recursos necessários)? (FUJITA, 2014).

LTBL - Ladrões do Tempo Bem Longe consiste em um quadro, com os dias da semana em uma coluna e os ladrões de tempo em outra. A partir daí, deve-se colocar uma bolinha vermelha nos problemas que realmente não podem ser evitados naquele dia, e uma verde nos que podem (MAGNO, 2016).

O ambiente empresarial está cada vez mais competitivo e em constante inovação. Para acompanhar todas essas mudanças surgem a cada dia novas práticas, e uma delas são as ferramentas do *coaching*, ela possibilita que as organizações se fortaleçam e se mantenham sempre competitivas através de colaboradores aptos a desempenhar suas funções.

CAPÍTULO 2- PROCESSO SELETIVO NAS EMPRESAS: PAPEL DO RH

O departamento de Recursos Humanos de uma empresa possui um desafio em mãos, o qual Cruz, Souza e Oliveira (2010) afirmam “que a gestão de pessoas visa gerenciar a cooperação de seus colaboradores que atuam na organização”, selecionando, assim, pessoas que se enquadrem na real necessidade da organização, de forma a agregar valor em seus processos. O processo de seleção é um procedimento que exige muita atenção para não admitir colaboradores que aparentemente são competentes e que, posteriormente, no desenvolver das atividades, se mostre incompetente. Dessa forma, menciona Soviensi e Stigar (2008):

Compete ao departamento de Recursos Humanos, promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação, de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento de pessoal num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho é instituição.

De acordo com Almeida (2009), quando se realiza um processo seletivo, o intuito é de levar para dentro da empresa competências individuais, a fim de contribuir com o talento organizacional como um todo. Assim, estas competências individuais precisam ser bem alocadas para que possam produzir este efeito. A autora ainda salienta que existem muitos talentos escondidos dentro das organizações, mas que não tem oportunidades de exprimir suas capacidades por falta de oportunidade por parte da empresa.

O processo seletivo inicia-se com o recrutamento, onde a empresa atrai candidatos, fazendo anúncios em fontes que sejam viáveis, como, por exemplo, faculdades, escolas, anúncios por carros de som, sindicatos, etc.; ou seja, recrutamento é o movimento de buscar pessoas. Segundo Araújo e Dias (2008), o recrutamento tem o dever de abastecer o processo de seleção, filtrando os muitos currículos enviados, a fim de deixar somente candidatos que mais se aproximam ao perfil desejado.

De início, o recrutamento faz um mapeamento da necessidade da empresa e, posteriormente, faz uma pesquisa para identificar as melhores fontes de recrutamento se interno ou externo. Assim, a pesquisa interna visa perceber, dentro da própria organização, talentos que possam participar do processo seletivo para

uma determinada vaga, enquanto que a pesquisa externa procura, no mercado, candidatos com o perfil desejado para a realização do processo seletivo (SEGET, 2005).

O profissional desse departamento possui uma tarefa que não se restringe apenas ao burocrático como antigamente. Hoje, ele deve entender de negócio e ter uma visão futura, tomando decisões corretas no presente, possuindo a tarefa de treinar, estimular o bom desempenho, a criatividade, e proporcionar a satisfação dos empregados (MARANHÃO, 2010).

A posição do profissional de RH deve ser estratégica oferecendo soluções adequadas a cada problema de pessoal de uma empresa, contratando pessoas corretas para o cargo, e não de forma aleatória somente para tampar buracos. Assim, suas decisões devem ser feitas pensando na organização como um todo.

O gestor também deve ter: Visão sistêmica de trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, planejamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade e comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Dessa maneira, seu olhar deve sempre estar atento às falhas e identificar se há carência em desenvolvimento ou a falta de conhecimento agregado aos processos organizacionais, e procurar a capacitação necessária para o progresso.

Portanto, no ambiente atual em que a competitividade é quem prevalece, as organizações precisam de colaboradores eficientes para que assim ela possa se desenvolver, e, para isso, é preciso que a empresa não apenas passe uma visão de ser um local agradável para se trabalhar, mas que realmente se torne, facilitando assim a atração de bons profissionais (ÁVILLA; STECCA, 2015).

2.1 Seleção de pessoas

É perceptível, nas empresas, a busca por colaboradores que contribuam com o desenvolvimento da organização. Por isso, sempre realizam processos seletivos em busca de preencher seu quadro de pessoal, seja por motivos de cobrir férias, seja por ocupação de um cargo de algum colaborador que saiu em busca de outros horizontes; são várias as origens da necessidade de retenção de pessoas em uma empresa (FUMEC, 2010).

O departamento de recursos humanos está, intimamente, ligado ao planejamento estratégico da empresa, pois o que ela projeta para cinco ou dez anos à frente, tendo em mente as exigências do mercado, o RH precisa preparar os funcionários e buscar pessoas que possam atender esse objetivo empresarial no futuro, uma vez que este setor “tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição e do próprio colaborador.” (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

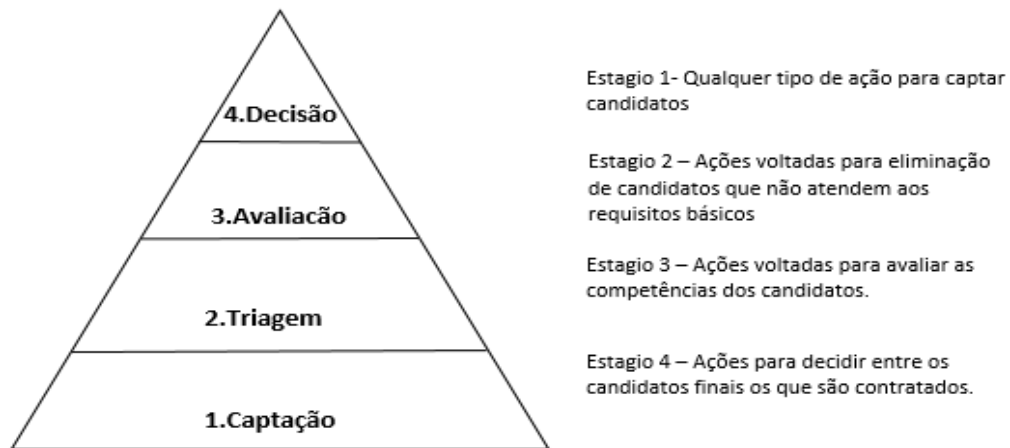
A seleção serve para filtrar a grande massa de bons profissionais existentes no mercado, a fim de obter os melhores para a empresa. Para facilitar esta tarefa, Almeida (2009) diz que a organização deve fazer um mapeamento de seus valores, da cultura organizacional e do conhecimento técnico de que ela precisa, para que, dessa maneira, tenha-se uma base para traçar um perfil básico para que se consiga escolher um candidato que mais se aproxime deste perfil pré-estabelecido.

Para Delgado (2014), a seleção é um exercício de previsão, a qual visualiza no candidato a possibilidade de ele trazer bons resultados para a empresa e, assim, o contratar. O processo de contratação, exige do profissional um elevado grau de análise de pessoas e capacidade de correlacioná-las às vagas de trabalhos disponíveis e às funções a serem desempenhadas com o perfil do candidato à frente dele.

O perfil ideal é um instrumento básico para o planejamento de um processo seletivo. Ele apresenta uma síntese das informações sobre o cargo e das competências profissionais requeridas. Define o tipo de profissional que se deseja, e que se supõe que poderá contribuir para a organização. (ALMEIDA. 2009, p. 84).

A entrada de um novo colaborador na organização significa que houve uma compatibilidade entre o candidato e a vaga, relacionada aos seus valores, habilidades, objetivos, à sua conduta ética e entre outros. (OLIVEIRA, 2005). Assim, Almeida (2009) esquematiza o processo seletivo em forma de pirâmide, no qual percebemos que o processo é todo avaliativo, desde o início até o fim, cujo candidato, que passa por todas as etapas, foi identificado como a melhor opção para a organização, conforme a figura 2.

Figura 2: Estágios do processo de captação e seleção



Fonte: Almeida (2009)

Portanto, o processo de seleção busca agregar pessoas de maneira certa aos cargos em aberto na organização, selecionando o candidato mais adequado à situação atual, objetivando tanto “o desempenho pessoal quanto a eficácia da organização” (GROSS *et al.*, 2004).

2.2 Técnicas de seleção

Para a eficácia do processo seletivo, é necessário utilizar técnicas para avaliação dos candidatos para o preenchimento da vaga, levando em conta a vaga e os candidatos envolvidos no processo.

Há técnicas, métodos e recursos diversos para se selecionar pessoal. Esta seleção, entretanto, qualquer que seja, deve partir da ideia básica de que os seres humanos constituem o fator mais importante em todos os agrupamentos sociais e que cada indivíduo tem uma vida complexa. (ÁVILLA; STECCA, 2015, p. 37).

A entrevista é a técnica mais utilizada e conhecida, atualmente, e, também, a mais importante no processo seletivo, pois é neste momento que se pode detectar a confiança e o quão determinado o candidato está para trazer bons resultados futuramente à empresa (FERNANDES, 2011).

Antes da realização da entrevista, é importante que se tenha bem definido as funções do cargo e todas as suas atribuições, para que possa ser apresentado de forma explícita ao candidato e verificar se ele tem a capacidade mínima exigida para atuar no cargo (LUNELLI; TREICHEL, 2004). De acordo com Volponi e Oliveira

(2010), além do que já foi mencionado, pode-se, na entrevista, abordar, também, questões como o salário e a jornada de trabalho.

Além do biótipo e de dados demográficos, far-se-á uma análise inicial dos interesses e das expectativas do candidato como, por exemplo, pretensão salarial, desenvolvimento de carreira, horário e jornada de trabalho, disponibilidade para viagens, entre outros.

Segundo Lunelli e Treichel (2004), cada empresa tem uma maneira diferente de conduzir a entrevista, podendo iniciar revisando o currículo do candidato e levantando questões biográficas e, também, acontecidos relevantes de outros empregos e finalizar dando oportunidade ao candidato de fazer perguntas aos entrevistadores acerca do emprego.

As provas de conhecimento é outra técnica muito utilizada pelo departamento de RH, o que podem ser provas para medir o conhecimento geral ou específico do candidato. Nas provas gerais pode requerer ao candidato a produção de textos, para que se possa analisar a boa colocação e estruturação de ideias, o uso correto do português, e também utilizar questões de raciocínio. As provas de conhecimento específico podem ser aplicadas de acordo com a vaga em questão, para medir, por exemplo, o conhecimento em outros idiomas e conhecimentos financeiros (VOLPONI; OLIVEIRA, 2010).

O teste psicológico é uma técnica que consiste em analisar as aptidões como, também, suas características psicológicas e a personalidade.

São instrumentos dotados de padronização que servirão de impulso inicial para determinado comportamento a ser analisado. Objetivam tentar antever o comportamento do ser humano com base no teste. [...] -Os testes psicológicos podem ser divididos em dois grupos: - Testes Psicométricos: são aqueles que mensuram as aptidões individuais, determinando um índice comparado com escores ponderados e validados antes[...] - Testes de Personalidade: identificam aspectos motivacionais, ligados aos traços de personalidade, interesses e distúrbios. (FRANÇA FILHO, 2012, p. 37).

As aptidões são características congênitas e que podem ser trabalhadas e convertidas em habilidades pessoais. Segundo Erpen (2013), a aptidão quer dizer tendência natural ou inata que as pessoas possuem para realizar algo, e, quando trabalhadas, podem elevar seu potencial.

A comparação “é uma característica nítida da seleção a qual analisa os perfis dos candidatos com o perfil traçado pela empresa na procura da pessoa que mais se assemelha com o desejado” (FUMEC, 2010, p. 6). Para Àvilla e Stecca

(2015), a comparação é um ótimo método para análise de “duas variáveis”, em que de um lado há as exigências da vaga e as competências requeridas e de outro, o perfil real do candidato e suas respectivas características, conforme a figura 3.

Figura 3: Método Comparação



Fonte: FUMEC 2010

Diante de tal informação, o recomendável é que o profissional que executa esse processo tenha alta capacidade de percepção, análise e entendimento do comportamento humano. Assim, Soviensi e Stigar (2008) falam sobre essas características essenciais destes colaboradores hoje:

O papel do colaborador é mais participativo; ele tem maior autonomia em suas atividades, cooperação nas decisões com seus gestores, facilidade na interação, aprendizagem, conhece a empresa e participa dos negócios. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008)

Deve-se analisar e perceber a facilidade e agilidade de aprender do candidato, capacidade de concentração sob pressão, adaptação a mudanças, emocional controlado, mensurando propensão a superar frustrações, habilidade em resolver conflitos, iniciativa, boa comunicação, facilidade de lidar com pessoas, trabalho em grupo (PEIXOTO, 2010).

2.3 O capital humano como fator competitivo

Há muito tempo o mundo vem passando por transformações socioculturais e principalmente político-econômica, onde o capitalismo, continuamente, toma grandes proporções, sempre em busca de novos mercados e lucros. Esse fenômeno é comumente conhecido por globalização que Abílio define (2003) como “um processo revolucionário decorrente do avanço da tecnologia”.

Neste contexto, as empresas estão em uma ávida corrida pela a sobrevivência no mercado, devido à competitividade acirrada de hoje.

A nova era se caracteriza pelo avanço da tecnologia, o grande fluxo de informações e o conhecimento genuíno que é fundamental para as empresas, pois se ela tem a habilidade de transformar todo o seu conhecimento intelectual na melhoria de seus produtos ou serviços e no desenvolvimento da organização de forma inovadora, possuirá, assim, vantagem competitiva e despontará no mercado, afirma Vaz *et al.* (2014, p. 58).

A parte “que pensa” – o capital humano – trata aspectos relacionados à pessoa. São as competências e habilidades acumuladas, capacidades individuais e dos grupos, as experiências e os conhecimentos pessoais na organização, a educação, a agilidade intelectual, a capacidade criativa de inovação, os valores e a motivação/attitudes. [...] A capacidade de inovar de uma empresa é considerada como um recurso estratégico, e o conhecimento é o fator determinante da inovação e da competitividade.

O conhecimento no decorrer dos séculos foi passando por evoluções e moldado de acordo com o pensamento da sociedade de cada época. Seu desenvolvimento sucedeu-se em quatro fases que inicia na época antiga e média, idade moderna e a contemporânea, tendo predominância, nesta última, o saber científico. Os dias de hoje não dão espaço para achismos ou incertezas, porque decisões tomadas sem fundamentos confiáveis levam a resultados insatisfatórios. Dessa forma, afirma Pereira *et al.* (2009):

A evolução do conhecimento pode ser resumida assim: a primeira parte (antiguidade e idade média) trata da filosofia pré-socrática, metafísica [...]; na segunda parte (idade moderna) observa-se o paradigma da modernidade, o racionalismo cartesiano [...] e na terceira parte (idade contemporânea) tem-se o cientificismo.

Portanto, para Bastos (2007), já que a base das economias industrializadas migrou de recursos naturais para recursos intelectuais, as empresas devem se concentrar no ativo humano e gerenciar o conhecimento da melhor forma possível, examinando a si mesmas, mapeando o que têm de bom e o que precisa ser melhorado, e o que ainda não existe e precisa ser adicionado, buscando, assim, por profissionais competentes que possam leva-las a outro patamar.

O capital humano é formado pelo conhecimento adquirido com o passar do tempo através das experiências vividas profissionalmente e das habilidades desenvolvidas, dos valores e da cultura que cada um possui, logo, “o poder do conhecimento ocupa o centro das motivações na geração de riquezas”, ou seja, as

empresas estão visualizando, no conhecimento, o caminho para se desenvolverem continuamente e, conseqüentemente, obterem o lucro almejado (CAMILLO, 2011, p. 21).

Observa-se que o conhecimento seja um dos principais recursos econômicos para a competitividade nas organizações hoje, pois o conhecimento parte de um indivíduo e a ele pertence, adquirido por meio de cursos superiores, técnicos, trabalhos científicos, etc., que, aliados à prática, podem gerar o conhecimento eficaz. Ferraz Filho (2007, p.3) salienta que “o estoque de conhecimento organizacional se torna o recurso mais proeminente dentre os ativos de uma empresa, exigindo prioridade organizacional”.

Deste modo, Camillo (2011, p. 20) diz que o capital humano, cada vez mais, tem sido o foco nas organizações, sendo ele o responsável por agregar valor à empresa, fazendo-a mais competitiva, pois é usufruindo de seus talentos (pessoas) de forma eficiente e estratégica que é possível obter “novos mercados”.

A organização deve estar sempre atenta ao seu pessoal e entender o que há por dentro do funcionário e de que forma ele pode contribuir efetivamente para o sucesso da empresa, compartilhando o seu saber de forma construtiva com outros colaboradores.

As pessoas são consideradas ativos importantes, uma vez que geram conhecimento individual que, ao ser compartilhado/socializado no âmbito organizacional, traz benefícios importantes e resulta em mais competência e efetividade organizacional. (SILVA, 2007, p. 88).

Portanto, para Cruz, Souza e Oliveira (2010) é viável que as organizações atentem para as pessoas, vendo elas como peça principal para o funcionamento da empresa, como agentes que podem elevar o nível competitivo organizacional, podendo “inovar, criar e fazer a diferença”. Posto isto, percebe-se a importância do trabalho dos recursos humanos em uma organização e também a necessidade de um processo seletivo bem estruturado.

Logo, entende-se que o valor do ser humano dentro da organização tem crescido devido à importância de sua intelectualidade para uma organização, graças à sua propensão em criar e inovar, possibilitando, assim, um diferencial competitivo (CAMILLO, 2011).

CAPÍTULO 3 – CONTRIBUIÇÕES DO COACHING PARA A SELEÇÃO DE PESSOAS

Neste terceiro capítulo a abordagem se dará no intuito de analisar as contribuições do *Coaching* para a Seleção de Pessoas. Para uma melhor compreensão do assunto iremos analisar o Desenvolvimento Humano; a Capacidade perceptiva e interativa por parte do selecionador; e as Ferramentas *coaching* como valor ao processo seletivo.

3.1 Desenvolvimento Humano

A psicologia do desenvolvimento humano é um estudo que foi projetado e desenvolvido pelo psicólogo suíço Jean Piaget. O foco do estudioso era a compreensão sobre as mudanças comportamentais que ocorrem com as pessoas no decorrer de sua vida. Essas modificações dizem respeito à formação da identidade de cada ser humano. Compreendem, ainda, o desenvolvimento de suas capacidades intelectuais, físicas, emocionais, sociais como também a percepção de conceitos e formas. Para Piaget, essas mudanças são adquiridas em determinadas fases da vida e são divididas em quatro estágios do desenvolvimento humano. (MARQUES, 2013, p. 3).

Período Sensório-Motor (0 a 2 anos): Percepção das coisas, criação de laços afetivos e demonstração dos primeiros movimentos e reflexos;

Período Pré-Operatório (2 a 7 anos): Além de aprimorar os comportamentos anteriores, a pessoa ainda desenvolve a fala e as habilidades físicas;

Período das Operações Concretas (7 a 12): Aprimoramento das habilidades anteriores e também o desenvolvimento da capacidade de raciocinar e de decidir algumas questões mais simples;

Período das Operações Formais (12 anos em diante): Capacidades e competências totalmente desenvolvidas. Nessa fase, a pessoa agrega valores morais à sua conduta, além de conseguir tomar decisões mais complexas.

As mudanças que ocorrem na vida das pessoas acontecem através da influência de basicamente quatro aspectos que são: crescimento orgânico, maturação neurofisiológica, hereditariedade e estímulos ambientais. Baseado em diversas abordagens da Psicologia (Cognitivo - Comportamental, Positiva, Organizacional), o *Coaching* trabalha os diversos modelos de formação do

comportamento humano. Por isso, essa ciência é fundamental no processo de mudanças comportamentais e para a aceleração de resultados que a metodologia propõe (MARQUES, 2014).

A essência do *coaching* é ajudá-los a compreender os chamados “problemas” e auxiliá-los a utilizarem o conhecimento obtido no processo a fim de conseguir resultados positivos para a organização ou para o foco pessoal. O desafio é fazer com que a pessoa se sinta comprometida em atingir os limites de competência e aprendizado, desenvolvendo a capacidade de controlar a ansiedade em momentos difíceis ou conflituosos (O’NEILL, 2001).

Coaching é uma parceria em que o *coach* ajuda o cliente a atingir o melhor em sua vida e a produzir os resultados que ele quer em sua vida pessoal e profissional. As organizações que almejam conquistar funcionários com motivação, entusiasmo, consciência, profissionalismo e dedicação devem abandonar os métodos de rigidez e apostar no desenvolvimento da criatividade e desempenho das atividades da organização (MINOR, 2003).

A importância do *coaching*, na evolução profissional e pessoal do colaborador, não é somente à curto prazo, mas procura maximizar os resultados futuros através do potencial desenvolvido pelo profissional. Apesar de a organização utilizar essa ferramenta para potencializar os lucros, acaba oferecendo benefícios e vantagens ao funcionário que está diretamente relacionado ao processo. Torna-se evidente que o *coaching* é um método para desenvolver pessoas, com a ideia de parceria, troca, apoio, orientação, e não supervisão. E, certamente, os resultados vão direcionar as pessoas envolvidas e a organização a um nível de conhecimento, aprendizado e sucesso incomparável em relação ao concorrente que não usa essa “arte”, essa metodologia (ARAÚJO, 2006).

O *coaching* começa seu trabalho a partir do interior dos clientes também, mapeando seus valores, emoções e pensamentos, pois não existe mudança de comportamento exterior sem mudança subjetiva interior. As mudanças de pensamento e emoções levam necessariamente a diferentes ações. Todo *coaching* afeta o comportamento, embora nem todas as modalidades tenham como objetivo básico o comportamento. O pressuposto subjacente ao *coaching* comportamental é que o comportamento é aprendido, e o que é aprendido pode ser desaprendido ou modificado (LAGES; O’CONNOR, 2013).

O *coaching* eficaz sempre resulta em mudança de comportamento e ajuda as pessoas a agir de maneira diferente. Os resultados são observáveis nas ações que produzem impacto no mundo exterior. Essas ações podem ser vistas no plano exterior, mas os pensamentos e emoções, não; estes precisam ser deduzidos. O *coaching* comportamental focaliza o comportamento, não o pensamento e as emoções que o originam. (LAGES; O'CONNOR, 2013, p. 125).

O *coaching* comportamental é aplicado principalmente em um contexto empresarial. O mundo dos negócios exige alto desempenho, e isso só faz sentido se puder ser medido e comparado com outros níveis de desempenho. Quando o desempenho de um indivíduo melhora, toda a empresa se beneficia. (PEREIRA, 2012, p. 9).

3.2 Capacidade perceptiva e interativa por parte do selecionador

Os profissionais envolvidos no processo de recrutamento e seleção são essenciais para o sucesso das organizações. Encontrar profissionais com as características adequadas a cada cargo é um grande desafio para o administrador de recursos humanos. Portanto, identificar adequadamente as pessoas e relacioná-las com as aptidões para desempenhar uma atividade específica, que será exercida a partir do recrutamento e da seleção, é algo que exige muita capacidade (SFORMI; OLIVEIRA, 2014, p. 13). O Recrutamento é o processo de atrair pessoal potencialmente qualificado para abastecer a seleção de pessoal.

É um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. (CHIAVENATO, 2004, p. 86).

O processo de recrutamento e seleção de uma organização é a oportunidade de inserção de novos profissionais e futuros talentos. Por isso, é imprescindível estar atento a sua execução, pois, assim, haverá mais assertividade em atingir a necessidade da empresa contratante. Para se realizar uma seleção é preciso planejar, elaborar um programa de contratação que envolva todas as fases do processo seletivo, analisando seus custos, riscos e recursos da própria organização.

Nesta etapa, o selecionador deve integrar-se a todos os subsistemas da empresa. Ou seja, ter uma visão sistêmica da organização interna e externa, conhecendo os concorrentes e as atuações no mercado de trabalho. Outra questão fundamental é que o selecionador conheça a cultura organizacional e suas ramificações, sendo elas, o perfil do gestor que irá atuar diretamente com o contratado, o ambiente de trabalho e seus colegas diretos. Diante deste contexto, o selecionador poderá filtrar com mais precisão os profissionais interessados na vaga, a responsabilidade do selecionador está muito além de captar profissionais adequados ao preenchimento da vaga. É a partir dele, que a empresa poderá desenvolver novos talentos e futuros empreendedores

Para Souza (2014), os profissionais de RH devem sempre se preocupar em inovar, atualizar e reciclar a maneira de selecionar um candidato, buscando assim alcançar bons resultados. Sendo assim, a entrevista tradicional está focada em ações futuras, as quais o candidato poderá enfrentar ao longo de sua trajetória profissional, porém focando ações que o ele acredita que "teria" diante de determinada situação. A entrevista comportamental já parte de algo que tenha acontecido, ou seja, situações vivenciadas por esse candidato que poderão ocorrer em seu ambiente de trabalho, baseado nas ações passadas do mesmo, que pressupõem suas ações futuras. Ela ajuda a minimizar erros de contratações e diminuir, assim, a rotação nas organizações, gerando um perfil mais assertivo diante da necessidade da empresa.

Portanto, o perfil do novo selecionador deverá ser sempre inovador, aprimorando seus conhecimentos e se diferenciando no mercado, buscando atualizar e reciclar as ferramentas que amparam este importante passo, que poderá ser o início da vida profissional de um candidato dentro da organização.

3.3 Ferramentas *coaching*: agregando valor ao processo seletivo

Para Whitmore (2006, p. 1), "*coaching* não é uma simples técnica a ser transmitida e aplicada rigidamente em determinadas circunstâncias prescritas. É um modo de gerenciar, de lidar com pessoas, de pensar e de ser". É uma maneira gentil de fazer crescer a consciência dos desequilíbrios existentes e de ajudar quem está sendo orientado a encontrar um caminho que beneficie seu trabalho e sua liberdade de ação. É um processo que ajuda a pessoa a mudar, da maneira que ela quer, e a

caminhar na direção que ela quer ir. A aplicação mais importante do *coaching* é dar oportunidade para que se expresse o potencial de desempenho das pessoas. A indicação do *coaching* é para preparar as equipes para o alto desempenho, em tempos de expectativas altas e mudanças constantes.

A principal função do coaching é promover o aprendizado e o desenvolvimento. Por meio dessa ferramenta, as pessoas são desafiadas a aprender e a conquistar metas maiores e, com resultados, aumentando a confiança em suas próprias capacidades de superar desafios, o que gera satisfação. (FERREIRA; MONTEIRO, 2007, p. 31).

Todos os que trabalham numa organização têm a responsabilidade de desenvolver e fortalecer as redes internas e externas de suporte mútuo para os resultados e realização. Os executivos e os profissionais de recursos humanos precisam transformar essa responsabilidade em compromisso efetivo. (ARAÚJO, 1999).

A metodologia do *coaching* pode ser usada como ferramenta nas seleções dos candidatos nas empresas, justamente, por ser um método de análise interna profunda de reconhecimento das capacidades e habilidades que as pessoas têm para alcançar uma meta, e “uma empresa com pessoas focadas em resultados e que sabem lidar com as adversidades do dia a dia pode aumentar sua produtividade” (SANTOS *et al.*, 2016). No caso da seleção, analisar o grau de comprometimento, pró-atividade e autoconfiança que o candidato demonstra para conquistar a vaga.

O processo de *coaching* é uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais de aumento de autoconfiança, de quebrar qualquer barreira de limitação para que as pessoas possam conhecer e atingir o seu potencial máximo e alcançar suas metas de forma objetiva e assertiva (IBC, 2014).

Encontrar colaboradores aptos e que atendam às expectativas das organizações tem sido um processo cada vez mais complexo. Isso porque selecionar profissionais com habilidades e talentos específicos, de acordo com as necessidades de uma determinada empresa, exige muito cuidado e responsabilidade. Recrutar pessoas qualificadas é uma tarefa fundamental para o sucesso de qualquer organização. Uma seleção eficaz e assertiva evita a

rotatividade profissional, e também, gera muitos benefícios para a empresa contratante (MARQUES, 2014).

Segundo Oliveira (2012), uma empresa hoje deve possuir uma equipe de recursos humanos altamente preparada, capacitada e qualificada para a realização dos processos de contratação. Existem diversas ferramentas eficazes que auxiliam a equipe de recrutadores, no momento de selecionar candidatos, e, entre eles, as que estão aliadas ao processo de *Coaching*. Ele é aplicado por meio de um questionário manual ou digital, que leva apenas 10 minutos para ser respondido e fornece centenas de informações assertivas acerca do profissional avaliado, o que agiliza e simplifica o procedimento de recrutamento e seleção e identifica os perfis profissionais e talentos para o posicionamento ideal dos colaboradores (OLIVEIRA, 2012).

Marques (2014) destaca os Benefícios da Ferramenta *Coaching Assessment* para o Recrutamento e Seleção: oferece informações sobre o *modus operandi* do entrevistado; avaliação detalhada e precisa; 97% de eficácia cientificamente comprovada; economia de tempo e baixo custo; ferramenta *online* de fácil aplicação; aceleração de resultados e maximização de performance; aprimoramento de habilidades e competências; identificação clara de pontos fortes e de melhoria; assertividade na retenção, remanejamento e contratação; relatório completo sobre o perfil do candidato; criado e desenvolvido para a realidade do mercado brasileiro; identificação de perfis comportamentais; e mapeamento com dezenas de informações sobre o perfil do profissional.

Deste modo, esta metodologia, que pode oferecer força, autoconfiança, pró-atividade, motivação, é capaz também de analisar uma pessoa e identificar esses atributos, sendo muito útil no auxílio de seleção de pessoas. Dentre as inúmeras ferramentas do *coaching*, faremos um estudo das três mais conhecidas: CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), Perguntas Poderosas e PNL (programação neurolinguística).

O método CHA é bastante utilizado pelo *coaching*, pois ele induz uma pessoa a analisar a si mesmo e a visualizar suas aptidões. É recomendável que seja feito pessoalmente para que o selecionador possa identificar alguma possibilidade de mentiras analisando o comportamento, o tom de voz, etc., e, dessa forma, analisar se apresentação do CHA do candidato está de acordo com os requisitos estabelecidos pela organização (MELO *et al.*, 2012, p. 43).

Melo *et al.* (2012) ainda ressaltam que:

O modelo CHA fará com que o candidato mapeie seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Sendo assim, avalia-se a capacidade de ele desenvolver-se. Para análise de resultado, o recrutador deverá observar como o colaborador apresenta-se diante dos requisitos interessantes que a organização procura para preencher a vaga.

Para Belfort *et al.* (2012), o CHA analisa a competência do candidato, consiste em avaliar o conhecimento, as habilidades e as atitudes. O “C” representa o saber, que é todo o conhecimento assimilado durante a vida, em escolas, em instituições de ensino superior, em cursos técnicos ou em qualquer outra atividade que aumente seu know-how.

Ceccon (2012) declara que cada departamento de uma empresa, ou função específica, requer um conhecimento essencial necessário à realização de atividade como, por exemplo, nos processos de decisões, é preciso paciência, capacidade analítica da situação, interpretação de informações. Uma função de liderança envolve comunicação, planejamento, controle de resultados, resolução de conflitos; por isso, cada função exige um saber próprio. O autor ou a autora também salienta que todo conhecimento que pudermos colocar em nossa bagagem, melhor será, para a fortificação do profissional para encarar as mudanças do ambiente e as novas exigências do mercado.

Dessa maneira, Belfort *et al.* (2012, p.44), explica que:

Em um mundo em mudança e transformação e carregado de competitividade, talento humano é uma questão de sobrevivência e de sucesso das organizações. Esses conceitos, tecnologias e informações estabelecerão maiores conhecimentos por parte das pessoas envolvidas. Todavia, esses fatores não serão suficientes para fazer a diferença. Cabe às pessoas dar sentido a esse termo e fazer uso de uma forma que também dê sentido à organização. A diferença estará na competência das pessoas, na sólida conservação e modernização do conhecimento e, principalmente, nas atitudes e costumes que elas terão perante as tarefas e os novos desafios.

O “H” representa as habilidades no que diz respeito ao “saber fazer”, e à capacidade de reproduzir o conhecimento em resultados reais. Ceccon (2012) diz que a habilidade está em usar o conhecimento de forma adequada, o que é refletida e mensurada na prática. O profissional deve mostrar em ações para que, assim,

possa se confirmar o seu conhecimento, pois de nada vale obter uma coleção de cursos e não conseguir aplicar o que se sabe (GRAMIGNA, 2007).

O “A” representa as atitudes que se relacionam com a pró-atividade, e Ceccon (2012) aponta como sendo a mais importante das três no ponto da competência, pois ela depende exclusivamente da vontade, do “querer fazer” do indivíduo.

Gramigna (2007) destaca algumas características da Atitude, as quais são:

Energia e Iniciativa para resolver problemas, interesse e curiosidade, tenacidade persistência, flexibilidade, adaptabilidade, demonstração de atitude aberta e receptiva a inovações, Compromisso com resultados, busca permanente de desenvolvimento, etc. (p. 17)

Portanto, é relevante suscitar que este método avalia por completo as capacidades do indivíduo em saber, saber como fazer e querer fazer, o que remete à estrutura do CHA onde todas estas partes são dependentes entre si, em que apenas obter o conhecimento e não saber aplicar e, muito menos, ter vontade de fazê-lo anula o valor do conhecimento, não trazendo nenhum proveito para uma organização.

À vista disto, Soalheiro (2009) confirma:

Segundo a concepção atual, alguém pode ser considerado bastante incompetente mesmo que domine muito bem um assunto, se não tiver a habilidade e a atitude para produzir resultados com isso. É o caso daquele que leu mil livros, mas não consegue realizar um trabalho sequer. Da mesma forma, alguém entusiasmado e cheio de atitude pode ser um grande incompetente se não dominar os conhecimentos necessários e a habilidade a um bom desempenho de seu trabalho. (P. 12).

O quadro 1 apresenta, de forma sintetizada, o método CHA, com visualização facilitada.

Quadro 1: Método CHA.

COMPETÊNCIA		
C	H	A
O <i>knowhow</i> de uma pessoa, que possa ser valoroso para a empresa. "SABER"	Capacidade de reproduzir o conhecimento em resultados reais. " SABER FAZER"	Pró-atividade. "QUERER FAZER"

Fonte: Ceccon (2012), adaptado.

Outro método bastante eficaz são os questionários nas entrevistas que desencadeiam emoções do entrevistado, podendo medir a capacidade de pensar e devolver respostas rápidas e condizentes. Melo *et al.* (2012, p. 45) menciona esses questionários como “perguntas poderosas”:

Essas questões são chamadas de poderosas por serem compostas de palavras específicas que orientam o pensamento e as emoções do entrevistado. Perguntas formuladas com método e técnica que direciona pensar de forma construtiva e otimista. Em conjuntos, as perguntas rotineiras de uma entrevista comum auxiliarão de forma a maximizar o aproveitamento das respostas, tornando-a assim mais eficaz.

Souza *et al.* (2014) explica que esta ferramenta consiste em trazer à tona valores e visões internas do candidato, \a fim de se avaliar o seu valor para a organização. As perguntas poderosas possuem a finalidade de analisar o nível de interesse do candidato à vaga, reações emocionais diante de perguntas fortes, mapeamento do objetivo do candidato perante a empresa e averiguar o grau de compromisso (IBC, 2015).

As perguntas verificam, também, o nível de motivação no indivíduo diante da vaga apresentada. Segundo Marques (2014), a “motivação é a força que habita em nós” responsável por nos impulsionar a trabalhar com empenho em prol de objetivos, crenças e valores importantes. Através destas perguntas, pode-se avaliar a facilidade em adaptação ao meio, diante de sua volatilidade e, ainda assim, apresentar um bom desempenho. Temos, como exemplo de perguntas poderosas, a tabela a seguir:

Quadro 2: Exemplos de Perguntas Poderosas

Perguntas Poderosas
• Como você pode mudar essa situação?
• Como você reage em relação a...?
• Você pode melhorar essa ação para alcançar melhores resultados?
• O que isso representa para você?
• O que você planejará para ser diferente em outro momento?
• O que te motiva?
• Por que acredita que isso é fundamental para você?
• Até onde está em suas mãos o alcance de sua meta?
• Qual o seu nível de comprometimento para fazer com que seu objetivo seja alcançado?
• Onde pretende aplicar esses novos conhecimentos?

• Por que você acredita ser esta a forma mais correta?
• Qual seu objetivo a curto prazo?
• Por que isso lhe interessa?
• Qual o seu maior desafio?
• O que você está disposto a fazer para conquistar esses objetivos?
• Quais de suas capacidades merecem aperfeiçoamento?
• Qual será a evidência de que você está no caminho certo?
• Em que você pode melhorar a partir desta experiência?
• O que pode ser mudado se necessário?
• Como você vai acessar esse conhecimento todas as vezes que estiver diante de uma situação semelhante a esta que acabou de viver?
• Você realmente acredita no que você está me dizendo?

Fonte: Marques (2014)

A PNL é outra ferramenta utilizada pelo *coaching* que aborda o conceito da subjetividade do ser humano, na forma como percebemos o mundo, conforme os sentidos e na maneira que externalizamos nosso entendimento, por meio da linguagem. Berger (1999) conceitua para uma melhor compreensão do que se trata a programação neurolinguística:

A parte “neuro” da PNL reconhece a ideia fundamental de que todos os comportamentos nascem dos processos neurológicos da visão, audição, olfato, paladar, tato e sensação [...] Nossa neurologia inclui não apenas os processos mentais invisíveis, mas também as reações fisiológicas, ideias e acontecimentos. [...] A parte “linguística” indica que usamos a linguagem para ordenar nossos pensamentos e comportamentos e nos comunicarmos com os outros. A “Programação” refere-se à maneira como organizamos nossas ideias e ações a fim de produzir resultados.

A PNL possui várias aplicabilidades e está em contínuo desenvolvimento, possibilitando sempre a aprendizagem. Uma aplicabilidade que é interessante ao *coaching*, é que a Programação neurolinguística “aprende a reconhecer os talentos naturais” que existem no interior de uma pessoa, e até dentro de si mesmo, e a visualizar as técnicas necessárias a serem utilizadas para se alcançar um objetivo almejado. O comportamento é reflexo daquilo que nós realmente pensamos e a linguagem que utilizamos, e também afirma que temos o poder de mudar nosso comportamento para produzir resultados, se antes transformamos o nosso pensamento.

Portanto, para Berger (1999), a PNL é uma “ciência da comunicação compreensiva” que leva a transformações favoráveis, alcançando resultados

positivos pessoais, pois é no subjetivo humano que existe uma capacidade de ir além do imaginado. Devido à grande competição no atual mercado de trabalho, e na importância de contratações adequadas, é essencial que o profissional de Recursos Humanos, na figura do selecionador, esteja apto a identificar o melhor candidato.

Para atingir esse objetivo, o mercado hoje dispõe de ferramentas competitivas necessárias ao fortalecimento da gestão, onde o *coaching* se apresenta como diferencial. Algumas delas, quando bem aplicadas, trarão resultados mais efetivos no processo de Recrutamento e Seleção de pessoas; e o uso dessas ferramentas permitirá que o selecionador obtenha mais assertividade na triagem. Com isso, a empresa contará com a aquisição de colaboradores devidamente qualificados para o cargo disponível.

CONCLUSÃO

Devido à competitividade existente do mercado, percebe-se que há uma grande valorização do homem na organização, pois estas necessitam de colaboradores proativos, inovadores e capazes de assumir riscos pela organização objetivando o seu crescimento.

Desta maneira, o presente trabalho mostra a necessidade de se fazer um processo seletivo positivo, pois a contratação de um funcionário deve ser assertiva para que, futuramente, não se tenha problemas com a rotatividade e absenteísmo, por colocar um profissional que não atendeu às expectativas da organização. Tendo como base o presente trabalho, vemos que é importante que a empresa crie estratégias para seu processo seletivo, para que consiga, por meio de suas pessoas, obter vantagem competitiva. Assim, o *coaching* pode ser um diferencial.

Percebemos que o *coaching* é um assunto relativamente novo, que é uma ferramenta muito eficaz, utilizada para o desenvolvimento pessoal ou para qualquer outro objetivo de vida que a pessoa deseje alcançar, tendo inúmeras ferramentas que auxiliam no processo de autodesenvolvimento, como a tríade do tempo, a roda viva, etc. Como visto, o *coaching* tem sido explorado pelas empresas, pois estão enxergando os seus benefícios, e a melhoria da relação entre chefe e subordinado, além de seus resultados finais.

Entendemos que o processo seletivo é importantíssimo para uma empresa com a finalidade de escolher o melhor candidato possível para a contratação efetiva. Consequentemente, percebemos, pelo estudo realizado, que sendo o ser humano o capital principal que move as engrenagens de uma organização, faz-se necessário escolher sabiamente as técnicas de seleção, para, assim, evitar problemas com baixa produtividade devido a uma incompatibilidade com o cargo. E, como já demonstrado, o selecionador precisa ser um profissional altamente capacitado para a realização do processo, tendo pleno conhecimento da cultura organizacional e da necessidade da empresa.

Vimos, portanto, que o *coaching* pode ser utilizado no processo seletivo com a finalidade de agregar valor. E a proposta do trabalho consiste em unir tanto as ferramentas *coaching*, quanto as técnicas de RH, para se alcançar resultados satisfatórios no processo seletivo. Logo, nota-se a viabilidade de conciliar o este método ao processo de seleção, para que assim possa se obter a contratação do

profissional mais adequado às expectativas da empresa, para uma maior chance de se manter competitivo no mercado, trazendo, assim, uma novidade na gestão e gerenciamento de pessoas.

REFERÊNCIAS

- ABÍLIO, Maria Inês Ramos. **Globalização**: características mais importantes. Curso de Engenharia de Produção da FSMA, 2003. Disponível em: <http://www.fsma.edu.br/visoes/ed03/3ed_artigo1.pdf >. Acesso em: 28 ago. 2016
- ALMEIDA, Walnice. **Capacitação e seleção de talentos**. São Paulo. Atlas, 2009.
- ANDRADE, Anataís Nunes; LESSA; Maria da Conceição Alves; ANJOS FILHO, Moises Gomes dos. **Gestão por competências**. Salvador, 2011. Disponível em: <http://www.castroalves.br/iniciacientifica/gestao_por_competencia.pdf>. Acesso em: 23 out. 2016.
- ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, Geraldino Carneiro; DIAS, Edilaine Mendes. **Estudo sobre os processos de recrutamento e seleção em agroindústrias**: uma análise em dois estudos de casos. *In*: SOBER - CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL. 46., 2008. Três Lagoas. **Anais...** Três Lagoas, MS, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/833.pdf>> Acesso em: 25 out. 2016.
- ARVOREDO. Acessória em desenvolvimento. **Coaching e formação de liderança/COACH**: 2007. Disponível em: <<http://www.arvoredodo.com.br/livro/livro.pdf> > Acesso em: 21 set. 2016.
- ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico. Santa Maria- RS, 2015. Disponível em: <http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/arte_gestao_pessoas.pdf> Acesso em: 10 nov. 2016.
- BATISTA. Karen Santos. **Coach**: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão. Dissertação (Mestrado Profissional em administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, 2013. Disponível em: <www.flp.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2103/dissertacao_karen_santos_batista_2013.pdf >. Acesso em: 30 abr. 2016.
- BELFORT; Recyelle Motta; SANTOS, Ediana di Franco Matos da Silva; TADEUCCI, Marilisa de Sá Rodrigues; **Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento**. Artigo, Gestão Informação e Sociedade. **Revista UNI**, Imperatriz, 2012. Disponível em: <http://www.unisulma.edu.br/Revista_UniEd2_Belfort1_Santos_Tadeucci2.pdf >. Acesso em: 1 out. 2016.
- BENTO, Sidnei Dalberto. *In*: SIMPEP, 13., 2006, Bauru, SP. **Anais...**, Bauru, SP, nov., 2006. Disponível em:

<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/564.pdf >. Acesso em: 25 out. 2016.

BERGER, Leoni. **Estudo do emprego de técnicas da análise transacional e da programação neurolingüística na melhoria da comunicação pessoal e organizacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, fev. 1999. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/80569/139040.pdf?sequence=1&isAllowed=y> >. Acesso em: 26 out. 2016.

CAMILLO, Anne Katarine Barros. **Valorização do capital humano como fator de retenção de talentos no pólo comercial de Caruaru –PE: setor administrativo**. Biblioteca da Faculdade do Vale do Ipojuca, Caruaru/PE. CARUARU 2011. Disponível em: <<http://repositorio.favip.edu.br:8080/bitstream/123456789/1244/1/TCC+ANNE+KATARINE.pdf> >. Acesso em: 30 out. 2016.

CECCON, Jackson Jose. **Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões**. 2012. Disponível em: <http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Os_CHA_necessarios_aos_novos_gestores_em_suas_tomadas_de_decises.pdf >. Acesso em: 12 set. 2016.

CENTRAL DO COACHING. 2016. Disponível em: <<http://www.centralcoach.com.br/roda-das-virtudes>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

CRUZ, Daniela Amoroso; SOUZA, Roseane Valadão; OLIVEIRA, Jose Cleverton de Oliveira. **Gestão de pessoas: mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador dentro da organização**. Sergipe, 2010. Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n3/GESTAO-DE-PESSOAS_-MUDANCAS-E-EXIGENCIAS-DE-MERCADO-E-SUA-INFLUENCIA-SOBRE-O-COLABORADOR-DENTRO-DA-ORGANIZACAO.pdf >. Acesso em: 23 out. 2016.

DELGADO, Carla Sofia. **Processo de recrutamento e seleção de pessoas: estudo de caso na sede da Silmac, S.A., 2014**. Disponível em: <<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/4024/1/Carla%20Delgado%202015.%20Processo%20de%20recrutamento%20e%20selec%C3%A7%C3%A3o%20de%20pessoas.pdf> >. Acesso em: 24 out. 2016.

DINSMORE, Paul; SOARES, Monique Cosendey. **Coaching prático: o caminho para o sucesso**. 3 eds. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

ENGELMAM, Selda; PERRONE, Claudia Maria. Coach: uma ferramenta estratégica em gestão de pessoas. *In*: GPR - ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS DE TRABALHO, 2., 15 a 17 de novembro de 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2009.

Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2009/2009_ENGEPR228.pdf>. Acesso em: 6 set. 2016.

ERPEN, Marcos Vinicius. **Recrutamento, seleção e rotatividade**: estudo de caso da FEPOL Industria de Artefatos de Cimento LTDA. Passo Fundo. 2013. Disponível em:

<http://repositorio.upf.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/369/PF2013Marcos_Vinicius_Erpen.pdf?sequence=1 >. Acesso em: 18 out. 2016.

E-TEC BRASIL. **Gestão de Pessoas 2015**. Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em:

<http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/arte_gestao_pessoas.pdf >. Acesso em: 25 out. 2016.

FEIJO, José Eduardo de Oliveira; SILVA, Maria Cecília. **Capital Humano, a vantagem competitiva da Petrobras**. In: *SEGet – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*. 2005. Disponível em:

<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1355_Capital%20Humano%20com%20vantagem%20competitiva%20versao%2014-08.pdf >. Acesso em: 30 out. 2016.

FERNANDES, Daniele Mota. **Recrutamento e seleção de pessoas**: processos fundamentais para a escolha de uma boa equipe profissional. TCC (Graduação) - FACULDADE TECSOMA. Paracatu, 2011. Disponível em:

<http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/Daniele%20Mota%20OK.docx%20Alterada.pdf >. Acesso em: 23 out. 2016.

FERREIRA, Douglas. **Ferramentas de Coaching**: a roda da vida. 2009. Disponível em: < <https://coachingsp.wordpress.com/2009/06/24/ferramentas-de-coaching-a-roda-da-vida/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

FERREIRA, Margarida Rodrigues; MONTEIRO, Rosa Lucia Moreira. **Coaching para desenvolvimento de equipes aplicada no TCU**. FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DE PESSOAS. Brasília, 2007. Disponível em:

<<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0AE2B0F30150>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. **FNSA Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos**, jan. -jun. 2013.

Disponível em:

<<Http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao4/ArtigoImport%C3%A2nciaRecrutamentoSelecaoPessoas.pdf> >. Acesso em: 19 out. 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência construindo o conceito de competência**. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf> >. Acesso em: 23 out. 2016.

FLORENTINO, Marcia Manochio; RUSIGNELLI, Jose Benedito. **Gestão de pessoas: recrutamento e seleção**. 2007. Disponível em: <http://www.lyfreitas.com.br/ant/pdf/Recrutamento_Selecao.pdf>. Acesso em: 29 out. 2016.

FRANÇA FILHO, Reynaldo Tajra. Captação e seleção de pessoas para as empresas: repensando métodos e processos identification and selection of people for business: rethinking methods and processes. **Revista Inova ação**, Teresina, 2012. Disponível em: <<http://www.fsanet.com.br/revista/index/php/inovaacao/article/download/484/pdf> >. Acesso em: 2 out. 2016.

FUJITA, Edson. **Planejamento com 5w2h – aplicável em Coaching e empresas**. 2014. Disponível em: <<http://www.edsonfujita.com.br/planejamento-com-5w2h-serve-ate-para-dr-discutir-relacionamento/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

GODOY, Silvia Leite; NORONHA, Ana Paula Porto. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. **Revista do Departamento de Psicologia - UFF**, v. 17, n. 1, p. 139-159, jan. /Jun. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rdpsi/v17n1/v17n1a11.pdf> >. Acesso em :30 out. 2016.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alice. **Coaching: o exercício da liderança**. Tradução Tradutec. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Árvore das competências gerenciais**. PortalPsique. Setembro. 2007. Disponível em: <http://www.portaldapsique.com.br/Artigos/Arvore_das_competencias_gerenciais.htm >. Acesso 23 out. 2016.

GROSS, Ronita; LIMA, Tulio Sergio de. **Seleção de pessoal: o desafio de agregar talentos a organização**. Instituto Catarinense de Pós-graduação- ICPG, 2004. Disponível em: < <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-05.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2016.

IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. **Coaching para Coaches 40 ferramentas para potencializar suas sessões de Coaching**. Goiânia 2014. Disponível em: <<http://media.ibccoaching.com.br/pdf/Apostila-Ferramentas.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2016.

LAGES, Andrea; O'CONNOR, Joseph. **Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

LUNELLI, Analu; TREICHEL, Adriana. **Recrutamento e seleção: como fazer uma entrevista?** Instituto Catarinense de Pós-Graduação. 2004. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-08.pdf>>. Acesso em: 1 nov. 2016.

_____. **Como o Coaching funciona: o guia essencial para a história e prática do coaching eficaz.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

MAGNO, Tarso. **8 ferramentas de gestão de tempo para alavancar a sua empresa.** 2016. Disponível em: <<http://www.projectbuilder.com.br/blog-home/entry/pratica/8-ferramentas-de-gestao-de-tempo-para-alavancar-a-sua-empresa>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

MARANHÃO, Marcio Luis Campelo. **O papel do RH nas organizações visando a motivação dos colaboradores.** 2010. Disponível em: <<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2011/10/O-PAPEL-DO-RH-NAS-ORGANIZACOES-VISANDO-A-MOTIVACAO-DOS-COLABORADORES.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

MARQUES, José Roberto. **Ferramentas de Coaching.** 2014. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/ferramentas-de-coaching/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

MARQUES, José Roberto. **Ferramentas de Coaching.** 2016. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/ferramentas-de-coaching/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira Melo; FERNANDES, Beatriz Moysés; LIMA, Hyder Marcelo Araújo; REIS, Patrícia Nunes Costa. A utilização de ferramentas de Coaching no processo de recrutamento e seleção interno. *In*: SEGTET, SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416214.pdf>> Acesso em: 10 set. 2016.

_____. **Recrutamento e seleção de pessoas utilizando o Coaching.** 2014. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/recrutamento-e-selecao-de-pessoas-utilizando-o-coaching/>>. Acesso em: 19 nov. 2016.

MINOR, Marianne. **Coaching para o desenvolvimento: habilidades para gerentes e líderes de equipes.** Tradução de Luiz Frazão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

OLIVEIRA, Indiara. **Coaching Assessment.** 2012. Disponível em: <http://www.indiaraoliveira.com.br/coaching-assessment#.WDD_2tIrLIU>. Acesso em: 19 nov. 2016.

OLIVEIRA, Luciana Sarkis. **Gestão de pessoal: métodos e**

Processos de recrutamento e seleção. Brasília (DF), junho de 2005. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/751/2/20100557.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2016.

O'NEILL, Mary Beth. **Treinando executivos**: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios. São Paulo: Futura, 2001.

PEIXOTO, Victor Andrey Barça. **Captação, seleção e acompanhamento**: O processo de Seleção de pessoas na organização. Universidade FUMEC, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.virtual.fumec.br/demos/pdfs/processoselecaopessoasorganizacaoes.pdf>>. Acesso em: 25 de outubro de 2016.

PEREIRA, Luciano Santana. **Motivação de indivíduos e grupos de trabalho**. CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ. Núcleo de Educação a distância Maringá - PR, 2012. Disponível em: <<http://www.ead.cesumar.br/moodle2009/lib/ead/arquivosApostilas/1376.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

PINHEIRO, Beatriz; PASQUAL, João Luiz; BROGE, Vivian. **Coaching e formação de liderança / Coach**. Arvoredo-acessória em desenvolvimento. Ago. 2012. Disponível em: <[Www.Arvoredo.com.br/livro/livro.pdf](http://www.Arvoredo.com.br/livro/livro.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2016.

SANTOS, Nelson José dos; HULSE, Wanderley Horn. **O conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que devem possuir os magistrados no desempenho de atividades administrativas**. 2010. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/07/Livro-RH-TJ-Volume-3-Artigo-10.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2016.

SEGeT, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Análise do Processo de Recrutamento e Seleção em Varejos**: um estudo em duas empresas de Três Lagoas – MS. 2005. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/8_2008.pdf>. Acesso em: 1 out. 2016.

SILVA, Heide Miranda. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva em organizações: uma abordagem conceitual. **Revista de Iniciação Científica da FFC**, v. 7, n. 1, p. 84-93, 2007. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LytLd57WvngJ:www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/download/157/144+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 29 set. 2016.

SFORMI, Gilcimar Vicente; OLIVEIRA, Edi Carlos. O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. *In*: SEMINÁRIO EMPRESARIAL.2.; JORNADA DE TI DA FACULDADE CIDADE VERDE “EMPREENDEDORISMO & TECNOLOGIA”, 2., 2014. Disponível em: <http://fcv.edu.br/arquivos/anais/O_PAPEL_E_A_IMPORTANCIA_DO_PROCESSO.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2016.

SOALHEIRO, Bruno. **O CHA da competência: dicas profissionais.** Fev. 2009. Disponível em: <<http://www.dicasprofissionais.com.br/o-cha-da-competencia/>>. Acesso em: 23 out. 2016.

SOUZA, Vanderson Patric Araújo *et al.* **A contribuição da liderança coaching para minimizar o turnover.** estudo de caso na empresa Garantia Serviços LTDA. PARÁ, 2014. Disponível em: <www.racestaciopara.com.br/ojs/index.php/rac/article/download/26/30>. Acesso em: 6 out. 2016.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração e sistemas de informação.** Jan./jun. 2008. Disponível em: Acesso em: 2 abr. 2016.

TELLEZZ, Glória. **Coaching na prática.** 2012. Disponível em: <www.LIVRO-COACHINGNAPRATICA.PDF>. Acesso em: 20 out. 2016.

VAZ, Rodrigues *et al.* **Capital Intelectual: reflexão da teoria e prática.** EGC UFSC – FLORIANÓPOLIS. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Paula_Zarelli/publication/263581206_Capital_Intelectual_como_Capacidade_Dinamica_em_Organizacoes/links/02e7e53badf4d8fc20000000.pdf>. Acesso em: 30 out. 2016.

VOLPONI, Rosemary Ponath da Silva; OLIVEIRA, Luciana Grandi von Sperling. **Recrutamento e seleção de pessoal: uma análise das técnicas utilizadas e das falhas do processo em uma empresa prestadora de serviços de segurança.** 2010, disponível em: <<http://sistemabatista.edu.br/SEER/index.php/ADMCC/article/download/35/28>>. Acesso em: 2 out. 2016.

WHITMORE, John. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

Revisada por

Célia Romano Mariano
Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas de acordo às normas da ABNT vigente de 2011, do TCC do curso de Administração sob o título “**COACHING COMO SUPORTE AO RH NO PROCESSO DE SELEÇÃO**” do acadêmico **LAIANE SILVA SANTOS** da FACER – Faculdade de Ceres.

Ceres, 27 de janeiro de 2017

CéliaRomanoMariano
Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

DECLARAÇÃO DE REVISÃO ORTOGRÁFICA

Eu, Lissandra Silva Faria, Carteira de Identidade nº 4918985, graduada em Letras pela Universidade Estadual de Goiás, e pós-graduada em Fundamentos Da Educação Infantil e Anos Iniciais, pela Faculdade Serra da Mesa, com diploma e certificado devidamente registrados no Ministério da Educação, declaro, para a FACER – Faculdade de Ceres, que revisei o trabalho de conclusão de curso de Bacharelado em Administração, intitulado "COACHING COMO SUPORTE AO RH NO PROCESSO DE SELEÇÃO", da acadêmica LAIANE SILVA SANTOS. Declaro ainda que o presente trabalho de conclusão de curso encontra-se de acordo com as normas ortográficas e gramaticais vigentes.

Por ser verdade, firmo a presente:

Itapuranga, 19 de Janeiro de 2017



Lissandra Silva Faria
Lissandra Silva Faria

