

A METODOLOGIA DISC APLICADA AO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D): UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LINIE ESQUADRIAS E VIDROS – BRUSQUE/SC

Lucimara Batista Cabral¹
<https://orcid.org/0000-0002-2342-6253>
Josely Cristiane Rosa Treviso²
<https://orcid.org/0000-0003-1813-2741>

Recebido em: 30 jun. 2019
Aceito em: 25 set. 2020

Como citar este artigo: CABRAL, L. B.; ROSA, J. C. A METODOLOGIA DISC APLICADA AO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D): UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LINIE ESQUADRIAS E VIDROS – BRUSQUE/SC. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 10, n. 1, p. 92-111, 2021. DOI: 10.33362/visao.v10i1.2022. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2022>.

Resumo: A presente pesquisa tem o objetivo de elaborar um programa de desenvolvimento humano (T&D) para a empresa Linie Esquadrias e Vidros, a partir da Metodologia DISC. Para tanto, buscou-se conhecer a cultura organizacional da empresa (visão, missão e valores), o perfil socioeducacional dos gestores e colaboradores, o nível de satisfação quanto às atividades de T&D desenvolvidas pela empresa e o perfil comportamental dos gestores e dos colaboradores, considerando a Metodologia DISC. Compreende-se que a metodologia DISC é considerada um método de pesquisa psicológica, que se utiliza das ciências exatas como a matemática e a estatística para definir de forma menos imprecisa o comportamento humano. Esta área da psicologia é conhecida como psicometria, ou seja, é um registro e medida exata dos fenômenos psíquicos de um determinado indivíduo (MATOS, 2008). Do ponto de vista metodológico esta pesquisa se classifica dentro de uma abordagem qualitativa, tipificada em pesquisa exploratória e descritiva. Em relação ao método, a pesquisa constituiu-se em bibliográfica e estudo de caso, sendo o questionário o instrumento de coleta de dados aplicado. Quanto ao diagnóstico do perfil comportamental dos gestores e dos colaboradores da empresa, considerando a Metodologia DISC, os dados revelaram que um gestor apresentou o estilo comportamental Comandante e o outro o perfil Comandante/Estrategista (total de dois gestores). Quanto aos colaboradores observou-se que um colaborador apresentou o perfil Comandante, dois o perfil Diplomata, um Estrategista e um

¹ Acadêmica do curso de Administração da UNIFEBE. E-mail: lucimaradobner@gmail.com.

² Doutoranda em Desenvolvimento Regional. Mestre em Gestão de Políticas Públicas. Especialista em Recursos Humanos. Especialista em Marketing Empresarial. Especialista em Psicologia e Psicopedagogia. Bacharel em Ciência Política. E-mail: jo.rosa@unifebe.edu.br.

Comandante/Apresentador/Diplomata (total de cinco colaboradores). A partir desta análise foi proposto um programa de desenvolvimento humano (T&D) para a empresa, conforme o Plano de Ação 5W2H. As atividades recomendadas envolveram ações de Coaching Executivo, Alinhamento Estratégico e Coaching em Grupo.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Treinamento e Desenvolvimento. Metodologia DISC.

THE DISC METHODOLOGY APPLIED TO THE TRAINING AND DEVELOPMENT (T&D) PROCESS: A CASE STUDY IN THE COMPANY LINIE ESQUADRIAS E VIDROS – BRUSQUE/SC

Abstract: This research aims to develop a human development (T&D) program for the company Linie Esquadrias e Vidros, based on the DISC Methodology. Therefore, we sought to know the company's organizational culture (vision, mission and values), the socio-educational profile of managers and employees, the level of satisfaction with the T&D activities developed by the company and the behavioral profile of managers and employees, considering the DISC Methodology. It is understood that the DISC methodology is considered a method of psychological research, which uses exact sciences such as mathematics and statistics to define human behavior less imprecisely. This area of psychology is known as psychometry, that is, it is an accurate record and measurement of the psychic phenomena of a given individual (MATOS, 2008). From a methodological point of view, this research is classified within a qualitative approach, typified in exploratory and descriptive research. Regarding the method, the research consisted of bibliographical and case study, with the questionnaire being the data collection instrument applied. As for the diagnosis of the behavioral profile of the company's managers and employees, considering the DISC Methodology, the data revealed that one manager had the Commander behavioral style and the other the Commander/Strategist profile (total of two managers). As for the collaborators, it was observed that one collaborator presented the Commander profile, two the Diplomat profile, one Strategist and one Commander/Presenter/Diplomat (total of five collaborators). From this analysis, a human development (T&D) program was proposed for the company, according to the 5W2H Action Plan. The recommended activities involved Executive Coaching, Strategic Alignment and Group Coaching actions.

Keywords: People management. Training and development. DISC Methodology.

INTRODUÇÃO

Para Dutra (2009), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. Neste contexto, o treinamento e o desenvolvimento são uma das ferramentas dos processos da Gestão de Pessoas, pois tem como objetivo principal capacitar o colaborador e oferecer possibilidade de se desenvolver organizacional e pessoalmente.

Na prática diferencia-se o treinamento do desenvolvimento profissional. Na verdade, um complementa o outro. No treinamento tem-se uma visão de curto prazo e no desenvolvimento uma visão de longo prazo. O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento oferece ao treinando um

macro visão do negócio, preparando-o para voos mais altos, a médios e longos prazos (CHIAVENATO, 2010). Desta forma, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas (DUTRA, 2007).

Uma das ferramentas utilizadas na promoção do desenvolvimento humano nas organizações é a metodologia DISC. A metodologia DISC é considerada um método de pesquisa psicológica, que se utiliza das ciências exatas como a matemática e a estatística para definir de forma menos imprecisa o comportamento humano. Esta área da psicologia é conhecida como psicometria, ou seja, é um registro e medida exata dos fenômenos psíquicos de um determinado indivíduo (MATOS, 2008).

Este método foi criado pelo psicólogo William Moulton Marston que desenvolveu uma pesquisa para explicar as respostas emocionais das pessoas. Foi introduzida no seu livro *Emotions of Normal People* em 1928, no qual descreve quatro fatores para o comportamento humano: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, nas quais compreendem as iniciais em inglês das palavras *Dominance, Influence, Steadiness* e *Compliance*. Estas dão origem à designação DISC referida anteriormente.

Atualmente, a Metodologia DISC é uma das formas mais utilizadas para se ter uma previsão assertiva sobre o comportamento de indivíduos dentro de determinada situação. Não se trata de medir educação, experiência, valores ou inteligência, mas de medir o comportamento de pessoas. Na prática, o método mostra como cada pessoa se comporta em relação ao seu ambiente de trabalho, definindo tendências e competências no desenvolvimento de um clima organizacional com base na leveza, no positivismo e na produtividade.

Neste contexto, o objeto de estudo da presente pesquisa é a empresa Linie Esquadrias e Vidros localizada no Município de Brusque/SC. A empresa foi criada em 2013 para satisfazer a demanda de esquadrias de alumínio e vidros na região, fato decorrente do crescimento da construção civil.

Em relação a sua cultura organizacional, a *missão* da empresa é fornecer e comercializar, com valor, produtos e serviços na fabricação e instalação de esquadrias de alumínio e vidros. Sua *visão* é ser uma empresa de referência no mercado, reconhecida pela qualidade dos serviços oferecidos, excelência e inovação. Seus *valores* estão apontados para a inovação (procura constante para novas maneiras e soluções no trabalho, produtividade, diferenciação), éticos e transparência (respeito para com os envolvidos no negócio, bem estar de todos, comunicação aberta, bom relacionamento com o público), colaboração e desenvolvimento humano (selecionar, contratar e manter profissionais para o quadro de colaboradores, manterem o ambiente de trabalho saudável, reconhecer e valorizar a

contribuição pessoal)³.

Diante do contexto apresentado e com a necessidade de uma melhoria na capacitação dos colaboradores da empresa Linie Esquadrias e Vidros, levantou-se a seguinte problemática: Como a metodologia DISC pode contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores da empresa Linie Esquadrias e Vidros?

Neste sentido, o objetivo geral da pesquisa consiste em elaborar um programa de desenvolvimento humano (T&D) para a empresa Linie Esquadrias e vidros, a partir da Metodologia DISC.

Para tanto, os objetivos específicos traçados foram: (a) verificar o perfil socioeducacional dos gestores e colaboradores da empresa Linie Esquadrias e Vidros; (b) identificar o nível de satisfação dos gestores e colaboradores da empresa Linie Esquadrias e Vidros quanto ao processo e as atividades de treinamento e desenvolvimento aplicadas pela empresa; (c) diagnosticar o perfil comportamental dos gestores e dos colaboradores da empresa, a partir da metodologia DISC.

Considera-se a relevância do presente estudo tanto para fins empresariais como acadêmicos. As análises dos traços comportamentais dos colaboradores ajudam a entender qual a melhor maneira de desenvolver, gerenciar e motivar os colaboradores, fato este valioso para o alcance dos objetivos da empresa em questão.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se uma reflexão sobre os temas vinculados ao objetivo do trabalho, entre eles: Gestão de Pessoas, Treinamento e Desenvolvimento e Metodologia DISC.

GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas, Gestão com Pessoas, Administração do Capital Intelectual, Gestão de Talento Humano e Gestão de Competência são as várias denominações que contemplam a atual área de Recursos Humanos. Nesta nova visão, os recursos humanos (colaboradores) são visualizados como peças chaves pelo sucesso ou não da empresa. Neste sentido, a preocupação não está mais focada apenas no objetivo final da empresa, mas também comprometida com a satisfação dos colaboradores (CHIAVENATO, 2011).

Desta forma, a Gestão de Pessoas é considerada “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. (GIL, 2001, p. 17). Em sua perspectiva, a Gestão de Pessoas contempla “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas

³ Dados Institucionais da Empresa (2018).

entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. (DUTRA, 2002, p. 17).

Para que se alcance esse nível de reciprocidade entre organização e indivíduo, a gestão de pessoas desenvolveu seis importantes processos, sendo eles: a) Processos de Agregar Pessoas (recrutamento e seleção); b) Processos de Aplicar Pessoas (desenho de cargos, avaliação de desempenho); c) Processos de Recompensar Pessoas (remuneração, benefícios e incentivos); d) Processos de Desenvolver Pessoas (treinamento e desenvolvimento); e) Processos de Manter Pessoas (qualidade de vida, segurança no trabalho); f) Processos de Monitorar Pessoas (acompanhar e monitorar informações). Neste contexto, destaca-se que esta pesquisa abordará o Processo de Desenvolver Pessoas (T&D), a partir da metodologia DISC.

TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Primeiramente, cabe destacar que o treinamento e o desenvolvimento são atividades distintas. Compreende-se que, o treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada (CHIAVENATO, 2009). Nesta ação, os indivíduos adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos.

Por sua vez, o desenvolvimento é caracterizado por um processo dinâmico de melhoria, que implica em uma mudança na evolução, no crescimento, incremento e avanço de uma nova tecnologia (VOLPE, 2009). A seguir, serão apresentados os principais conceito e diferenças acerca do treinamento e desenvolvimento de pessoas.

TREINAMENTO

De modo geral, o treinamento consiste em um processo sistematizado na promoção e na aquisição de habilidades, regras e atitudes, resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função (MILKOVICH; BOURDREAU, 2010; REGINATTO, 2004).

Nesse sentido, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Para os funcionários, o ganho está unificado na possibilidade de ampliar suas competências, habilidades e conhecimento, no qual o T&D deve ser sempre compreendido como um investimento da empresa e como benefício para os profissionais (GONZALES, 2007).

Destaca-se que, o profissional que atua diretamente na área de treinamento tem grandes desafios, entre eles: ser capaz de entender e descrever comportamentos existentes,

descrever os comportamentos esperados, analisar os mecanismos de apoio aos comportamentos atuais que devem ser eliminados e descreveras ferramentas de apoio para os comportamentos desejados (GALVÃO, 2007).

ETAPAS DO TREINAMENTO

O processo habitual de treinamento é dividido em fases que devem ser bem conhecidas e planejadas para que tudo saia de acordo com o esperado e alcance os objetivos apresentados. Estas seguintes etapas são: a) diagnóstico de necessidade de treinamento: consiste no levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo; b) programação de treinamento: são elaborados os planos, programas e recursos para realizar o treinamento. c) execução: colocar em prática tudo o que foi programado, d) avaliação: engloba a verificação dos resultados obtidos com o treinamento (HANASHIRO, 2008).

De modo geral, essas quatro etapas envolvem o diagnóstico da situação, a decisão quanto às estratégias para a solução, a implantação da ação e da avaliação e controle dos resultados das ações planejadas. Destaca-se que a determinação de programas de treinamento e desenvolvimento é elaborada de acordo com as necessidades da organização. À medida que a organização cresce, suas necessidades mudam e, conseqüentemente, os programas de T&D devem atender às novas necessidades (FROEHLICH; SCHERER, 2013, p. 141).

DESENVOLVIMENTO

Milkovich e Bourdreau (2010) definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos colaboradores, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa. Compreende-se que o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009).

Considera-se também, um conjunto de conhecimentos e oportunidades de aprendizagem (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Vale destacar também que, o desenvolvimento objetiva o crescimento e o aperfeiçoamento do trabalhador, através do planejamento de carreira adequado a cultura organizacional e ao seu perfil (SCHETTE, 2005).

A METODOLOGIA DISC

A metodologia DISC é considerada um método de pesquisa psicológica, que se utiliza das ciências exatas como a matemática e a estatística para definir de forma menos imprecisa o comportamento humano. Esta área da psicologia é conhecida como psicometria, ou seja, é um registro e medida exata dos fenômenos psíquicos de um determinado indivíduo (MATOS, 2008).

Este método foi criado pelo psicólogo William Moulton Marston que desenvolveu uma pesquisa para explicar as respostas emocionais das pessoas. Foi introduzida no seu livro *Emotions of Normal People* em 1928, no qual descreve quatro fatores para o comportamento humano: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, nas quais compreendem as iniciais em inglês das palavras *Dominance*, *Influence*, *Steadiness* e *Compliance*. Estas dão origem à designação DISC referida anteriormente (GOLEMAN, 2001).

O DISC pode ser usado para descrever a forma de agir (geral) de uma pessoa, incluindo suas motivações, forças e fraquezas, e a forma como ela compartilha com outras pessoas. Atualmente, as áreas de Recursos Humanos das empresas têm usado os resultados da Análise de Perfil como instrumento para o diagnóstico e levantamento de necessidades de treinamento, e também como atividade inicial nos citados programas.

O contato das pessoas com seu perfil (autoconhecimento) desperta nas mesmas, a sensibilidade e a abertura necessárias para seus processos de desenvolvimento pessoal e profissional. O autoconhecimento das pessoas tem facilitado o processo de captação do conteúdo de treinamento. A identificação dos próprios potenciais e o reconhecimento das limitações favorece o comprometimento de cada indivíduo com as mudanças a serem realizadas. (MATOS, 2008).

COACHING E SEUS CONCEITOS

Compreende-se que existem diversas abordagens na literatura sobre a origem do termo *Coaching*, entretanto as principais correntes sobre sua origem têm em comum o fato de ser um termo proveniente do inglês e do mundo dos esportes, *coach* como treinador e *coach* tendo o significado de carruagem, do francês antigo coche, veículo que leva alguém à direção que se pretende chegar. Já no contexto do desenvolvimento de pessoas o *Coaching* compartilha um ancestral comum com o verbo inglês *coax*, que significa persuadir ou induzir (CLUTTERBUCK, 2008).

De acordo com a Sociedade Latino Americana de *Coaching* “O *Coaching* é uma palavra em inglês que define um processo de desenvolvimento humano, pautado em diversas ciências e técnicas para auxiliar as pessoas e empresas no alcance de metas, no desenvolvimento acelerado e, em sua evolução contínua” (SLAC, 2018).

O *Coaching* foi bastante difundido no esporte, como técnica importante para subsidiar o desenvolvimento dos atletas, por esse motivo o tenista profissional Tim Gallwey é considerado por alguns como o precursor dessa metodologia (WHITMORE, 2010). Por sua vez, Gallwey (2010, p. 1) expressa que “o *Coaching* é uma relação de parceria que revela/liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. É ajudá-las a aprender ao invés de ensinar algo a elas”.

Di Stéfano (2014, p. 05), esclarece que “o termo coaching representa o processo em

si; o termo *coach* representa o profissional que faz o coaching; e o *coachee* é a pessoa que recebe o *coaching*". O processo de coaching é entendido como uma jornada na qual ocorre a exploração de ideias inovadoras para impulsionar a modificação de crenças e conquista de resultados otimizados.

O processo de coaching se diferencia das demais práticas por não influenciar o cliente, mas proporcionar apoio para que este possa definir soluções e atingir seus objetivos. Neste sentido, Stober e Parry (2005, p. 13) reiteram a característica do *coaching* como um trabalho conjunto, visando autonomia em longo prazo para geração de autoconfiança ao *coachee*. O processo de *coaching* terá êxito se for realizado de forma comprometida, envolvendo mudanças de comportamento e atitudes, práticas constantes e metas a serem alcançadas (JOO, 2005).

Pode-se dizer ainda que o *coaching* busca proporcionar o enfrentamento de desafios em todos os níveis, permitindo que as pessoas aprendam enquanto estão trabalhando (MILARÉ et al., 2009). Desta forma, saindo da zona de conforto, os limites do indivíduo são testados, a fim de que possa desenvolver novas habilidades.

De modo geral, o processo de *Coaching* busca aprimorar nas pessoas o desempenho e a capacidade de aprender. Envolve fornecer *feedback* e emprega técnicas como motivação, questionamentos eficazes e a adequação do estilo de gerenciamento do *coach* à presteza dos *coachees* para se dedicarem a determinada tarefa, baseando-se em uma interação dinâmica entre os envolvidos (LANDSBERG, 2003).

Em tempo, é relevante mencionar ainda no tocante à definição de *coaching*, as diferenças encontradas na literatura entre *coaching*, *mentoring* e treinamento. O *mentoring* envolve a transmissão de conhecimentos por parte de um indivíduo com expertise em um domínio específico para um indivíduo com menos experiência. O treinamento é um processo mais rígido, organizado e executado conforme as necessidades da organização. Já o *coaching* representa um processo no qual aquele que conduz o processo facilita o aprendizado do pupilo (GRANT, 2001).

Os autores evidenciam o *Coaching* como sendo um processo colaborativo, com o objetivo de facilitar a habilidade de um cliente para gerir seu aprendizado e crescimento, abalizado por mudanças significativas na auto compreensão, conceito e comportamento.

O *coaching* no ambiente organizacional pode ser conceituado como "um relacionamento de ajuda [...], contribuindo para o cliente [...] melhorar sua performance e satisfação pessoal e conseqüentemente para melhorar a efetividade da organização do cliente [...]" (KILBURG, 2000, p. 65). O aspecto mais importante a ser ressaltado sobre o *coaching* no ambiente organizacional é que ele deve ser pautado por objetivos claros, levando em conta as necessidades e preferências do executivo e da organização (MILARÉ; YOSHIDA, 2007).

Sendo assim, no âmbito corporativo, o *coaching* busca despertar a capacidade e

potenciais não explorados dos indivíduos, através de técnicas aprofundadas que possuem o objetivo de proporcionar ao colaborador a oportunidade de atuar no mercado de trabalho, de forma condizente com suas aspirações e características únicas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista metodológico esta pesquisa tem caráter qualitativo. Segundo (FLICK 2004), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha de métodos e teorias apropriadas, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos. A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo entre o mundo objetivo e a passionalidade do sujeito (CHIZZOTTI, 2003).

Optou-se pela abordagem qualitativa, que abarca a totalidade dos seres humanos, concentrando-se na experiência humana. Quem faz uso desta metodologia, acredita que os seres humanos atribuem significados às suas experiências e que elas derivam-se do contexto de vida (MARCUS; LIEHR, 2001). Neste sentido, investigação qualitativa está relacionada às respostas dos questionários, descrevendo as peculiaridades e a percepção dos colaboradores em afinidade ao objeto da pesquisa.

Em relação ao tipo de pesquisa, considera-se do tipo exploratória e descritiva. A finalidade da pesquisa exploratória é assegurar mais informações e proximidade em relação às temáticas a serem investigadas, facilitando a delimitação de um tema para estudo e auxiliando no aprofundamento de princípios preliminares.

O principal objetivo da pesquisa exploratória é o estudo sob diversas percepções e ângulos, através de um planejamento flexível em relação ao assunto estudado (PRODANOV, 2013). Por sua vez, o objetivo da pesquisa descritiva é “explorar, com a maior clareza possível, fatos ou fenômenos em sua natureza e características, buscando observar, registrar e analisar suas relações, junções e interferências” (MICHEL, 2005, p. 36).

Beuren (2004, p.118) descrevem a população ou universo da pesquisa como “um conjunto de elementos distintos que possuem certa similaridade nas características definidas para determinado estudo.” Para Marconi e Lakatos (2007 p. 27) universo ou população “é o conjunto de seres escolhidos que apresentam pelo menos uma característica em comum”. A população escolhida para esta pesquisa é composta pelos colaboradores da empresa, a qual contemplou sete colaboradores da organização, estando entre eles os gestores e os colaboradores.

Destaca-se que o método de pesquisa utilizado foi pesquisa bibliográfica e estudo de

caso. A pesquisa bibliográfica investiga “o problema do referencial teórico existente em documentos e publicações” (MARTINS; CAMPOS, 2004 p. 19). E o estudo de caso é estratégia adequada para tentar-se responder perguntas do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando se tem pouco controle sobre o evento e o seu foco está em uma situação real, num estudo organizacional/gerencial (YIN, 2002).

A coleta de dados para a presente pesquisa foi realizada por intermédio da aplicação de questionário aos gestores e colaboradores da empresa. O questionário é caracterizado como a forma mais utilizada para coletar dados, possibilitando mensurar com mais exatidão o que se deseja (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Destaca-se que o questionário é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e preferencialmente sem a presença do pesquisador, garantindo maior exatidão ao processo (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2007; RAMPAZZO, 2011).

Destaca-se que o questionário utilizado na pesquisa utilizou a escala Likert. A vantagem apresentada pela escala de Likert é a sua simplicidade de aplicação, visto que é constituída por cinco itens que variam da total discordância até a total concordância sobre determinada afirmação (SILVA JÚNIOR; COSTA 2014). O Quadro 01 abaixo apresenta o modelo da escala Likert utilizada na presente pesquisa:

Quadro 01: Modelo da escala Likert utilizada na pesquisa

Sempre	Quase sempre	Com certa frequência	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Destaca-se que após a aplicação do questionário foi procedida o cálculo de cada variável com a medida de média. Salienta-se que o questionário contou com 8 (oito) perguntas, cuja função foi identificar o nível de satisfação dos gestores e colaboradores da empresa Linie Esquadrias e vidros quanto ao processo e as atividades de treinamento e desenvolvimento aplicadas pela empresa.

O segundo questionário aplicado diagnosticou o perfil comportamental dos gestores e dos colaboradores da empresa, a partir da metodologia DISC. Destaca-se que o questionário DISC foi estruturado em 4 (quatro) subdivisões, contendo 20 (vinte) adjetivos. Em geral, orienta-se ao candidato que se imagine no dia a dia enquanto completa o questionário e realize a escolha do adjetivo que mais se aproxima do seu perfil. O Quadro 02 abaixo apresenta o modelo do Teste DISC aplicado na pesquisa:

Quadro 02: Teste DISC

GRUPO 01		GRUPO 03	
Ambicioso	Orientado para resultados	Amigável	Bem informado
Influenciador	Criador de alternativas	Metódico	Mentor
Rápido	Forte opinião	Construtor de confiança	Antecipa necessidades
Cheio de energia	Facilmente entediado	Empático	Compreensivo
Criativo	Decidido	Líder	Paciente
Determinado	Líder	Mediador	Fácil de lidar
Controlador	Assume riscos	Agradável	Reservado
Toma a dianteira	Assertivo	Esquiva-se do conflito	Positivo
Corajoso	Competitivo	Cuidadoso	Cooperativo
Independente	Extrovertido	Preocupa-se com os outros	Objetivo
GRUPO 02		GRUPO 04	
Animado	Bom comunicador	Racional	Cauteloso na ação
Percebe o quadro geral	Simpático	Obedecer às regras	Organizado
Não orientado para detalhes	Alma da festa	Tradicional	Sistemático
Energético	Gosta de pessoas	Gosta de privacidade	Idealista
Inovado	Confiante	Suave, sem tato	Meticuloso
Persuasivo	Curioso	Suave, sem tato	Leal
Espontâneo	Diz a coisa certa	Planeja com antecedência	Perfeccionista
Sociável	Impulsivo	Alto nível de exigência	Sabe se preservar
Senso de humor	Ri facilmente	Considera as opções	Orientado para detalhes/logística
Gosta de variedade	Charmoso	Previsível	Ordeiro
		Escrupuloso	

Fonte: Instituto Caminhare (2016).

Cada fator tratado como subdivisão determina o perfil comportamental que o indivíduo se destaca. O resultado vem através do exame quantitativo das avaliações aplicadas aos indivíduos, no qual é testada a preferências de palavras em cada subdivisão. A subdivisão com mais preferências de palavras é o modo que determina seu perfil comportamental.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeiramente, foi verificado o perfil sócio educacional dos colaboradores da empresa. Os dados revelaram que atualmente há 04 colaboradores do sexo masculino e 01 do sexo feminino, sendo que todos os colaboradores se encontram entre 21 a 30 anos de idade. Em relação ao grau de instrução foi identificado que 4 colaboradores possuem o ensino médio

completo e 2 possuem o superior incompleto. Sobre o tempo de empresa, a pesquisa revelou que 2 colaboradores estão na empresa a aproximadamente 2 anos e 3 colaboradores de 3 a 5 anos.

No que diz respeito ao perfil socioeducacional dos gestores da empresa foi verificado que a empresa possui 2 gestores do sexo masculino na faixa etária de 30 a 40 anos. O grau de instrução dos gestores é o ensino médio completo estando desde a fundação da empresa.

Em seguida foi levantando o nível de satisfação dos gestores e colaboradores da empresa Linie Esquadrias e Vidros quanto ao processo e as atividades de treinamento e desenvolvimento aplicadas pela empresa. A Tabela 03 apresenta os seguintes resultados:

Tabela 03: Nível de satisfação dos gestores e colaboradores da empresa Linie Esquadrias e vidros

NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES DA EMPRESA LINIE ESQUADRIAS E VIDROS		
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	MÉDIA DA SATISFAÇÃO DOS GESTORES	MÉDIA DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES
Acredito que a empresa proporciona condição para o desenvolvimento pessoal.	5,0	4,8
Acredito que a empresa proporciona condição para o meu contínuo desenvolvimento profissional.	5,0	4,8
Considero que os deveres e responsabilidades referentes ao treinamento dos funcionários são do gestor.	5,0	4,8
Considero que o treinamento dos funcionários pode impactar no resultado da organização.	5,0	5,0
Considero que o treinamento capacita os funcionários para desempenhar melhor suas funções.	5,0	4,8
Considero que o treinamento e o desenvolvimento mudam os hábitos e melhora as atitudes das pessoas.	5,0	5,0
Considero que para ter um bom desenvolvimento organizacional, o treinamento deveria ser aplicado com uma frequência maior do que é praticado atualmente.	5,0	4,6
MÉDIA GERAL	5,0	4,75

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Conforme os dados obtidos na Tabela 03, o nível elevado de satisfação dos gestores e dos colaboradores da empresa evidencia a importância do treinamento e do desenvolvimento no desenvolvimento pessoal e profissional, como também acreditam que o T&D impactam no resultado da organização, melhora as funções desempenhadas, a atitude das pessoas e seus hábitos. Foi observado também que ambos concordam que os deveres e responsabilidades referentes ao treinamento dos funcionários são de responsabilidades dos gestores. Vale ressaltar que consideram que para ter um bom desenvolvimento organizacional, o treinamento

deveria ser aplicado com uma frequência maior do que é praticado atualmente pela empresa.

Neste sentido, os dados obtidos evidenciam a importância de treinar e desenvolver os gestores e colaboradores continuamente, fato este reforçado por Maximiliano (2005) que enfatiza que por meio do conceito de Aprendizagem Organizacional as empresas devem estar cientes de que estão em processo contínuo de aprendizagem, analisando e aprendendo sobre tudo o que acontece ao seu redor, tanto internamente quanto externamente. Nesse ponto de vista, os processos de treinamento e desenvolvimento se tornam ferramentas essenciais, pois auxiliam na correção de experiências, erros e eventos malsucedidos das organizações.

Em relação ao perfil comportamental dos gestores e colaboradores da empresa, a Tabela 04 abaixo apresenta os seguintes dados:

Tabela 04: Perfil comportamento dos gestores e colaboradores da empresa – DISC

PERFIL COMPORTAMENTAL DOS GESTORES E COLABORADORES – DISC		
PERFIL	GESTORES	COLABORADORES
Comandante	-	1
Apresentador	-	-
Diplomata	-	2
Estrategista	1	1
Comandante/Apresentador/Diplomata	-	1
Comandante/Estrategista	1	-
Total	2	5

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Conforme os dados obtidos verificaram-se que 1 (50%) gestor e 1 (20%) colaborador apresentaram o perfil comportamental Estrategista. Destaca-se que os indivíduos com este perfil são indivíduos metódicos, planejadores, táticos e especialistas em resolver problemas. Seguem as regras com muita cautela questionando e avaliando tudo. Não gostam de cometer erros, tem comunicação clara e tranquila. São muito perfeccionistas, gostam de pessoas mas não em grande grupo. Suas vulnerabilidades são: ser muito perfeccionista, tem tanto receio de errar que gastam muito tempo tentando se prevenir. São críticos demais e são vagarosos nas ações (MASLOW, 2000).

A pesquisa demonstrou também que o outro gestor, além de apresentar características do perfil Estrategista relaciona-se com o perfil Comandante, perfil este dominante em mais um colaborador da empresa. Considera-se que o perfil Comandante é um perfil na qual os indivíduos são focados no resultado e possuem grande facilidade de criar alternativas. São pessoas que tem o ritmo rápido com pensamento ágil e de tomada de decisões. É um líder natural. Manter tudo em controle significa tudo para um estilo comandante, entretanto são impacientes, individualistas, tendência a dominação, julgamento

de outros indivíduos. Este perfil está relacionado a parte racional do indivíduo.

O perfil Diplomata foi verificado em dois colaboradores da empresa. A estabilidade tratada como Perfil Diplomata também se caracteriza por ser ligada a parte emocional do indivíduo. São pessoas procuradas por dar conselhos devido a sua sabedoria, demonstram confiança e são tolerantes e cuidadosos com os parceiros, por outro lado são muito privados e difíceis de conhecer e relutantes ao corrigir as pessoas (VERGARA, 2007).

Foi observado também que um colaborador demonstrou a interação entre três perfis: Comandante, Apresentador e Diplomata. Destaca-se que o perfil Apresentador são indivíduos comunicadores, extrovertidos, ativos, não apreciam monotonias e se adaptam com facilidade, gostam de trabalhos que envolvam movimentação e valoriza a autonomia. Suas vulnerabilidades estão apresentadas na dificuldade em controlar o tempo e atender os prazos e sobrecarregar-se no desejo de ajudar e ser útil.

De forma geral, a empresa analisada apresenta todos os perfis em seu ambiente organizacional. Nesse sentido, propõe-se um Plano de Ação no formato 5W2H⁴ para o desenvolvimento de um programa de T&D, a partir do diagnóstico da metodologia DISC. O Quadro 05 abaixo apresenta as seguintes ações:

Quadro 05: Plano de Ação - Treinamento e Desenvolvimento

TREINAMENTO DESENVOLVIMENTO						
5W				2H		
O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Coaching Executivo	Para desenvolvimento profissional e pessoal dos gestores.	Sala de reuniões da empresa.	Consultoria especializada em Gestão de Pessoas.	Março/2019	Por meio de metodologias utilizadas para o desenvolvimento das competências comportamentais.	R\$ 3.000,00
Alinhamento Estratégico	Desenvolver assuntos e ações ligados ao planejamento estratégico da empresa e ao desenvolvimento das competências dos gestores.	Sala de reuniões da empresa.	Consultoria especializada em Gestão de Pessoas.	Abril/2019	Por meio de um processo de Coaching em grupo envolvendo os principais executivos da empresa.	R\$ 3.000,00

⁴ O método 5W2H é uma ferramenta utilizada para o desenvolvimento de um plano de ação, cuja finalidade é expressar as atividades que serão executadas de maneira clara, objetiva e de fácil entendimento (LISBÔA; GODOY, 2012).

Coaching em Grupo	Para desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.	Sala de reuniões da empresa.	Consultoria especializada em Gestão de Pessoas.	Maio/2019	Por meio de ferramentas e metodologias do Coaching, estimulando a interação e a troca de informação entre os participantes.	R\$ 3.000,00
--------------------------	--	------------------------------	---	-----------	---	--------------

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Conforme o Plano de Ação apresentado no Quadro 05 sugere-se, primeiramente, uma ação de *Coaching* Executivo para o desenvolvimento profissional e pessoal dos gestores. O processo de *Coaching* Executivo é direcionado ao nível estratégico das empresas. Considera-se que os executivos, muitas vezes proprietários de suas empresas, apresentam facilidade nos aspectos técnicos do seu negócio e dificuldades no desenvolvimento comportamental, o que representa atualmente, a forma mais sustentável de se gerenciar equipes, elevar o seu desempenho e o desempenho das pessoas. O treinamento poderá ser aplicado na sala de reuniões da empresa, por uma consultoria especializada em Gestão de Pessoas e *Coaching*. Recomenda-se que a atividade seja realizada a partir de Março de 2019.

A segunda atividade recomendada é denominada de Alinhamento Estratégico. Esta ação tem o objetivo de desenvolver assuntos e ações ligados ao planejamento estratégico da empresa e o desenvolvimento das competências de cada executivo responsável por colocar em prática as ações delineadas no plano estratégico. O treinamento deverá ser aplicado por uma Consultoria especializada em Gestão de Pessoas, por meio de um Processo de *Coaching* em grupo.

Compreende-se que o Alinhamento Estratégico é um Processo de *Coaching* em grupo, que envolve os principais executivos da empresa, pois são essas as pessoas que definem os rumos que a organização irá tomar. Desta forma, o foco do trabalho está voltado aos assuntos ligados ao planejamento estratégico da empresa e ao desenvolvimento das competências de cada executivo responsável por colocar em prática as ações delineadas no plano estratégico da empresa.

O *Coaching* em Grupo foi a terceira atividade sugerida a organização. O *Coaching* em Grupo é um trabalho que adota todas as ferramentas e metodologias do *Coaching* Individual, mas que, por ser em grupo, estimula a interação e a troca de informações entre os participantes. A grande riqueza do *Coaching* em Grupo está justamente na oportunidade de ter acesso a uma vivência do *Coaching* compartilhada com o conhecimento e a experiência de todos os participantes. Nesse contexto, recomenda-se que esta ação seja aplicada a partir de Maio de 2019, por meio de uma Consultoria especializada em Gestão de Pessoas.

Destaca-se que os custos previstos neste plano de ação foram inseridos conforme a

média do mercado do Município de Brusque/SC, por meio de consultas as organizações especializadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificando como a metodologia DISC pode contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores da empresa Linie Esquadrias e Vidros, esta pesquisa elaborou um programa de desenvolvimento humano (T&D) para a empresa em questão, a partir do diagnóstico da metodologia DISC.

A partir da realização da fundamentação teórica, da verificação dos procedimentos metodológicos e do levantamento de dados da empresa foi verificado o perfil socioeducacional dos gestores e dos colaboradores da empresa.

Constatou-se que a maioria dos colaboradores é do sexo masculino na faixa etária entre 21 a 35 anos. Percebeu-se que nem todos os colaboradores estão cursando ou cursaram uma graduação e que o tempo de empresa predominante é de 1 a 5 anos.

Quanto aos gestores (fundadores da empresa), a pesquisa revelou que estes são do sexo masculino, na faixa etária de 30 a 40 anos e não possuem formação de nível superior.

Em relação ao nível de satisfação dos gestores e colaboradores, quanto ao processo e as atividades de T&D aplicadas pela empresa foi identificado que (a) os colaboradores acreditam que a empresa proporciona condições para o desenvolvimento pessoal e profissional; (b) que as ações de T&D são de responsabilidade dos gestores; (c) consideram que o treinamento pode impactar no resultado da organização; (d) e que um treinamento adequado capacita os funcionários para desempenhar melhor suas funções.

Quanto ao diagnóstico do perfil comportamental dos gestores e dos colaboradores da empresa a partir da metodologia DISC, os dados revelaram que um gestor apresentou o estilo comportamental Comandante e o outro o perfil Comandante/Estrategista (total de dois gestores). Quanto aos colaboradores observou-se que um colaborador apresentou o perfil Comandante, dois o perfil Diplomata, um Estrategista e um Comandante/Apresentador/Diplomata (total de cinco colaboradores).

Por fim, para atingir o objetivo geral da pesquisa foi proposto um programa de desenvolvimento humano (T&D) para a empresa, conforme o Plano de Ação 5W2H. As atividades recomendadas envolveram ações de *Coaching* Executivo, Alinhamento Estratégico e *Coaching* em Grupo.

Destaca-se que o plano de ação foi apresentado à diretoria da empresa Linie Esquadrias e vidros e as metas estabelecidas para o cumprimento dos objetivos mencionados no plano de ação serão mantidas, considerando a disponibilidade da diretoria da empresa e de todos os demais envolvidos.

Salienta-se que a pesquisa foi relevante para a empresa objeto de estudo, pela possibilidade de levantar e identificar às necessidades de treinamento e desenvolvimento para a capacitação dos profissionais envolvidos. Por fim, sugerem-se outros estudos para aprofundar o conhecimento através de pesquisas, enfatizando a relevância dos programas de T&D como estratégia organizacional. Ressalta-se também a produção acadêmica realizada em relação ao tema proposto, evidenciando sua contribuição científica, além de inspirar pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G; BORGES- Andrade, JE. **Aprendizagem humana em organizações de trabalho.** Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, p. 237-275, 2004.

BEUREN, Ilse Maria. **Trajetória da construção de um trabalho monográfico em contabilidade.** In: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 118, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 9. ed, São Paulo Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamentos In Gestão de Pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 6. ed. São Paulo: Cortez, p. 79.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching Eficaz:** como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo, 2. ed, Editora Gente, 2008. 2003.

DI STÉFANO, R. **O líder-coach:** líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos, para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva.** São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, p. 17, 2002.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FROEHLICH, C.; SCHERER, C. E. Treinamento e desenvolvimento: Um estudo de caso na

empresa LLV metalúrgica situada no Rio Grande do Sul. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 2, n. 3, p. 138–154, set. 2013.

GALLWEY, T. ***The Inner Game***: A essência do Jogo interior. São Paulo: New Book, 2013.

GALVÃO, Marcelo. **O ser humano como ser que aprende: O treinamento comportamental**. Manual de treinamento e desenvolvimento: Gestão estratégica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos da pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, p. 17, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GONZALES, Marina Joana. **T&D e as interfaces com a gestão de pessoas**. Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias; São Paulo: Pearson Prentice Hall, Cap.17., 2007.

GRANT, A. M. ***Towards a psychology of coaching***: The impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment (Doctoral Dissertation). Macquarie University, Sydney, Australy. 2001.

HANASHIRO Darcy M. M.; TEIXEIRA Maria L.M.; ZACCARELLI Laura M. **Gestão do Fator Humano**, 2.ed. Editora Saraiva, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua**. Mercado de Trabalho Brasileiro. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/524d1491b642d52912c467367ddf79eb.pdf>. Acesso em: 23 out. 2018.

INSTITUTO CAMINHARE. **Metodologia DISC**. Florianópolis, 2016.

JOO, B. K. B. ***Executive coaching***: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, v.4, n.4, pp.462-488, 2005.

KILBURG, R. R. ***Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos***. Washington: A. P. A. 2000.

LANDSBERG, Max. ***The Tao of Coaching***: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and developing those around you. Londres: HarperCollins, 2003.

LISBÔA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. Aplicação do Método 5W2H no Processo Produtivo do Produto: a joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianopolis, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, p.27, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipóteses e variáveis; metodologia jurídica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCUS, M. T.; LIEHR, P. R. **Abordagens de pesquisa qualitativa. Pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação crítica e utilização**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2001.

MARTINS, R. M.; CAMPOS, V. C. **Guia prático para pesquisa científica**. 2. ed. Rondonópolis: Unir, p.19, 2004.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Quality mark, 2000.

MATOS, Jorge Fernando de. **Manual de Formação de Consultor DISC ETALENT**. Rio de Janeiro: Se., p 23, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MICHEL, M.H. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. **Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças**. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Psicologia: Teoria e Prática, 2007, 9(1):86-99.

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

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PRODANOV, Cleber & FREITAS, Ernani. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2011.

REGINATTO, Antônio Paulo. Equipes campeãs: **potencializando o desempenho de sua equipe**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SCHETTE, Fátima Rosely. **O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais segundo psicólogos e líderes**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Psicologia – Centro de Ciências e Vida – PUC –Campinas, 182 p 2005.

SILVA JUNIOR, S.D.; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**. São Paulo, Brasil, v. 15, p. 1-16, out. 2014.

SLAC - SOCIEDADE LATINO AMERICANA DE COACHING. **O que é coaching?** Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/o-que-e-coaching>>. Acesso em: 15 set. 2018.

STOBER, D. R.; PARRY, C. Current challenges and future directions in coaching research. In M. Cananagh, A. M. Grant, & T. Kemp (Eds.), **Evidence based in coaching**, Vol. 1, pp 13-36. Queensland: Australian Academic Press, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. 1-8 p. 2009.

WHITEMORE, J. (2010). **Coaching for performance**. Boston, MA: Fourth Edition.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.