

O COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Daniela Valesca Elias¹

Resumo

O presente estudo, de natureza bibliográfica, objetiva reconhecer a contribuição do *coaching* para o desenvolvimento da inteligência emocional, influenciando nos processos dentro das organizações. No desenvolvimento do estudo, percebe-se que este processo envolve alguém com o propósito de acrescer suas capacidades e habilidades para adquirir melhor desempenho em determinado ambiente e função, e o profissional *coach* assume a função de auxiliar nos processos, no âmbito profissional como noutra área existencial do indivíduo. Os resultados apontam que se a Inteligência Emocional for ausente do ambiente organizacional prejudica o sucesso, tanto do indivíduo quanto da empresa, porém, se utilizada, a inteligência emocional leva a resultados positivos, ajudando a construir uma organização emocionalmente inteligente, onde cada um é responsável pelo seu próprio crescimento. Finalmente, por este viés, as organizações passarão a ofertar um serviço diferenciado, num entendimento de que as pessoas são as maiores responsáveis pelo sucesso das organizações, e nelas se precisa investir a fim de que, somadas as inteligências intra e interpessoal, se favoreçam as relações bem como o desenvolvimento dos trabalhos dentro do ambiente corporativo, ofertando bens, serviços e produtos de qualidade e assim a empresa se destaque no mercado, tão acirrado como o que se vê nos dias atuais.

Palavras-Chave: *Coaching*; Inteligência Emocional; Organizações; Indivíduos.

1 INTRODUÇÃO

A origem da expressão *coach* vem de meados do ano 1500, na França, onde a palavra *coche* era usada por aqueles que conduziam uma carruagem, transportando pessoas de um lugar para o outro. No ano de 1850, passou a ser utilizada nas universidades da Inglaterra, como uma analogia às carruagens da época, identificando o tutor de uma pessoa ou aquele que guiava os estudantes em busca do conhecimento (DINGMAN, 2004; EVERED; SELMAN, 1989; SZTUCINSKI, 2001). Segundo Sinclair (1994) e Underhill (2010), o surgimento da palavra foi na Hungria, com a expressão *Kocsi Szekér*, carruagem dos Kocs, nome de um vilarejo no interior da Hungria. Era um lugar conhecido por produzir excelentes carruagens, que eram usadas para transportar passageiros e correspondências, estas tinham suspensão e molas de aço. Com o tempo, alunos universitários passaram a usar a expressão

¹ Universidade do Extremo Sul Catarinense.

para homenagear os professores que mais se destacavam na orientação dos alunos. Nos dias de hoje, o *coach* é entendido como um profissional capacitado que ajuda líderes e executivos a desenvolverem suas capacidades individuais, por meio de ferramentas adequadas, tornando-se um importante processo no campo do desenvolvimento de pessoas.

No ano de 1950, conforme Evered e Selman (1989), a atividade do *coach*, como gestor de desenvolvimento de pessoas, era introduzida na literatura dos negócios. Em 1960, iniciou-se um programa educacional em Nova York, que introduziu pela primeira vez habilidades de *coaching*.

Assim, o termo *coaching* passou a ser utilizado para se referir a um orientador particular. Programas de liderança adotaram o conceito e o mundo dos negócios passou a dar importância para o tema. Nos anos 80, o *coaching* surge como uma disciplina importante, auxiliando no desempenho de pessoas e também das empresas (EVERED; SELMAN, 1989). A atividade de *coaching* se desenvolveu consideravelmente a partir de 1990, e publicações científicas começaram a ser divulgadas. Neste contexto, aos poucos, o sentido atual do *coaching* foi introduzido no mundo corporativo. Atualmente, com aproximadamente 40 mil *coaches* ao redor do mundo, inúmeras empresas estão fazendo do *coaching* uma prioridade em suas estratégias de desenvolvimento de líderes, e atualmente é uma das soluções corporativas mais seguidas (BATISTA, 2013).

Nesse ínterim, surge a questão que indaga sobre qual seria a importância do *coaching* enquanto instrumento a auxiliar no desenvolvimento da Inteligência Emocional? Assim, o estudo tem por objetivo amplo, analisar o quanto o *coaching* pode fazer pelo indivíduo ao desenvolver-lhe a Inteligência Emocional. Os objetivos específicos são: conceituar *coaching* e sua origem e apontá-lo num contexto empresarial; descrever a inteligência emocional dentro das organizações. Assim, se descreverá os benefícios do processo de *coaching* para o indivíduo e posteriormente ao âmbito organizacional, identificando os aspectos obtidos por meio do desenvolvimento da Inteligência Emocional provinda do *Coaching*. Adiante, seguem os seguintes tópicos, que ensinam encaminhar o leitor ao entendimento plausível sobre a temática de estudo: origem e conceito do *coaching*; o *coaching* no contexto empresarial, abordando por último, o tópico - inteligência emocional dentro das organizações. Em seguida, a metodologia do estudo, resultados e discussão, vindo por fim, as considerações finais e as referências.

2 ORIGEM E CONCEITO DO *COACHING*

Na década de 1990, os modelos de gestão baseados nas competências ganharam força e o *coaching* apareceu como alternativa para o desenvolvimento humano dentro das empresas. O termo *coaching* é usado pelas empresas na língua inglesa, sendo entendido como um processo que visa aumentar o desempenho das pessoas, grupos ou empresas por meio de técnicas aplicadas por um profissional habilitado. É um processo que visa a motivar e diminuir necessidades organizacionais, por meio do desenvolvimento das próprias pessoas. Muitas organizações estão fazendo do *coaching* uma prioridade em suas estratégias de desenvolvimento de líderes, sem afastá-los de seu trabalho, pois o *coach* tem como objetivo ajudar esses líderes a entender o que fazer (BATISTA, 2013). Segundo exemplifica Joo (2005), o *coaching* é um processo que ocorre entre colaborador e organização, neste viés, devem ser levadas em conta as competências do *coach* para o trabalho, as características do colaborador e as necessidades da empresa, esperando como resultados o autoconhecimento, a mudança comportamental e a aprendizagem pessoal ou organizacional. Underhill (2010) elucida as seguintes experiências compartilhadas com a participação de membros de instituições públicas e privadas: a) Intel: apresentou um estudo elogiando o retorno sobre investimentos de seu programa de *coaching*; b) Goldman Sachs: articula o *coaching* a metas específicas de negócios; c) Weyerhaeuser: o papel-chave desempenhado pelo *coaching* em uma rápida transformação e nova identidade para a organização de vendas; d) Wachovia: espera parcerias entre o RH interno e provedores externos de *coaching*; e) MTV: reconhece a importância de aprendizagem adulta e teoria de desenvolvimento nas informações dadas a seu programa de *coaching*; f) Deloitte: requer atualmente treinamento em habilidades de *coaching* para todos os seus sócios. Para Hodgetts (2002), o crescimento do *coaching* ocorre por que as empresas descobriram seus benefícios, e a partir de então resolveram apostar nessa nova perspectiva empresarial e organizacional.

2.1 O *coaching* no contexto empresarial

Segundo Matta (2008), o *coaching* é uma ferramenta para corrigir baixa performance, acelerar o desenvolvimento de executivos e melhorando a capacidade individual e organizacional. Oliveira (2009), aponta que o *coach* é um profissional com bastante conhecimento do mercado de trabalho, das técnicas de análise da vocação e do potencial das pessoas em treinamento. Sabe transmitir ensinamentos e orientações necessárias para a

aplicação de um plano de desenvolvimento e de carreira. Matta (2008), aponta que o profissional busca por meio de perguntas e observações, fazer com que seu cliente descubra e crie soluções para conquistar seus objetivos, fazendo com que entre em ação de forma mais focada, entenda mais sobre sua personalidade, trabalhe seus pontos fracos e assim consiga superar barreiras. O *coaching* dentro das organizações pode ser realizado de forma individual ou em grupo, presencial ou virtual, desse modo, suas áreas de atuação, como elucida o autor podem ser: a) *coaching* pessoal: visa uma área específica da vida, como saúde, finanças, relacionamento, etc; b) profissional ou de carreira: para encontrar a vocação e satisfação profissional; c) *coaching* de equipe: ensina gerentes a trabalharem em equipe e distribuir funções dentro das empresas; d) *coaching* executivo: focado em pessoas do nível estratégico nas empresas, visando manter bom padrão de vida pessoal e profissional (MATTA, 2008).

Conforme Batista (2013), o processo de *coaching* envolve três partes: o *coach* (profissional treinado), o *coachee* (indivíduo) e o cliente (organização). Segundo Underhill (2010), o *coaching* se estabelece na relação entre esses três aspectos: o *coach*, que é o profissional externo que recebe pagamento pela atividade e não tem autoridade formal sobre o cliente; o *coachee*, que é aquele que recebe o serviço profissional de *coach* e a empresa que contrata o serviço.

Um bom *coach* se especializa continuamente sobre o que tem relação com o ser humano, busca conhecer os tipos de personalidades, estilos e pontos de motivação. Também deve desenvolver planejamento, comunicação, motivação, caráter, além de características como comprometimento, confiança, generosidade, compaixão e o não julgamento (MATTA, 2008).

Goldsmith, Lyons e Freas (2005, p. 44) explicam que:

Com uma sólida visão do negócio e da dinâmica interpessoal, um bom coach é simplesmente uma pessoa de processo que pode estabelecer um relacionamento; está informado sobre o ambiente imediato em que está inserido; é honesto e corajoso ao fornecer feedback; tem boa capacidade de escutar; faz boas perguntas; é visionário, analítico e um bom planejador que busca o acompanhamento e o fechamento do projeto.

Heinfetz (1999), elucida sobre o perfil profissional do *coach*: a) Conhecimentos: ter a capacidade de análise pessoal e do ambiente em que está inserido; capacidade de resolver conflitos e estabelecer estratégias; b) Habilidades: Promover a autorreflexão; saber ouvir; impor, lidar com limites e criar oportunidades; c) Valores: ter inspiração, sabedoria e ser ético.

Souza (2009) acredita que algumas virtudes necessárias a este profissional devem ser: a) Diagnóstico: estabelecer uma relação de confiança; b) entender a situação: saber ouvir; c) desenvolver um planejamento de trabalho com ações e contingências. Para Brandão (2012), para o sujeito lidar com os desafios da sua atuação, ele deve trazer certos conhecimentos e habilidades, no sentido de expressar claramente o que se espera do profissional em seu contexto de trabalho ou atuação.

Conforme Krausz (2007, p.1):

O Coaching executivo e empresarial é uma metodologia de desenvolvimento profissional inovadora cujo valor, impacto e contribuição estão sendo cada vez mais reconhecidos no cenário organizacional em função dos resultados favoráveis apresentados.

As organizações se inserem num ambiente hipercompetitivo, e por isto, existe uma intensa busca por ferramentas e estratégias visando vantagens competitivas (JESUS; MATTEU, 2014). Conforme Krausz (2007, p.1), “O mundo empresarial vive momentos de intensa transformação, exigindo dos profissionais um investimento contínuo na expansão e renovação de suas competências de cunho técnico e relacional”. Segundo Jesus e Matteu (2014), os executivos tem seu desempenho cobrado, precisando desenvolver-se em alta performance, e nisto, o *Coaching* surge como um processo que ao ser ministrado adequadamente beneficia a organização.

2.2 Inteligência emocional dentro das organizações

As emoções positivas cooperam para o rendimento dos indivíduos nas organizações, e as emoções negativas, são aspectos que poderão conduzi-lo a patologias clínicas, comprometimento da vida em família e individual, onde, em casos extremados, pode-se chegar ao óbito (SPREA, 2009).

Conforme Cooper (1997), a inteligência emocional não surge de intelectos refinados, mas das ações do coração humano, e a palavra emoção pode ser definida como a aplicação de movimento aos sentimentos; assim, é a inteligência emocional que nos motiva a buscar nosso propósito, ativando nossos valores mais profundos. Na opinião de Salovey e Sluyter (1999, p. 17):

A inteligência emocional é: a capacidade de perceber emoções, ter acesso a emoções e gerá-las, de modo a ajudar o pensamento a compreender as emoções e o conhecimento emocional e a controlar as emoções de maneira reflexiva para promover o crescimento emocional e intelectual.

Segundo Antunes (2002) a palavra inteligência vem da junção de duas palavras em latim: *inter* que significa entre e *eligere* que significa escolher. Portanto, significa escolher fatos ou ideias. Como explica Pisani (1991), a inteligência é um conjunto de habilidades humanas, que são divididas em três grupos. A primeira seria o ajustamento ou adaptação ao meio, a segunda seria a habilidade de aprender e a terceira a habilidade de pensar abstratamente, utilizando símbolos verbais e numéricos.

Constantino (2010), cita o pensamento de Gardner (1998) na defesa de sete inteligências e cada uma delas possui características específicas que são:

1) A Inteligência Linguística: Diz respeito a fala, onde incluem os mecanismos como a fonologia (sons da fala), sintaxe (gramática), semântica (significado) e pragmática (implicações e uso da linguagem em vários ambientes).

2) A Inteligência Musical: esta permite às pessoas criar, comunicar e compreender significados compostos por sons.

3) A Inteligência Lógico-Matemática: se refere a usar e avaliar relações abstratas. Uma operação central dessa inteligência é a numeração. Como explica Antunes (2008) a inteligência lógico-matemática tem a ver com ordenar símbolos numéricos e algébricos, assim como quantidades, espaço e tempo.

4) A Inteligência Espacial: é a capacidade de perceber informações visuais ou espaciais e de transformar e modificar essas informações.

5) A Inteligência Corporal-Cinestésica: envolve o uso de todo o corpo ou partes do corpo para resolver problemas ou criar produtos. Operações centrais associadas a essa inteligência são o controle sobre as ações motoras amplas e finas e a capacidade de controlar objetos externos.

6) A Inteligência Intrapessoal: permite às pessoas diferenciar os próprios sentimentos.

7) A Inteligência Interpessoal: visa reconhecer e diferenciar os sentimentos, as crenças e as intenções dos outros (GARDNER, 1998 apud CONSTANTINO, 2010).

O termo inteligência emocional surge com Wayne Payne (1985), mas a pesquisa principal sobre o conceito se deu com Peter Salovey e John Jack Mayer na década de 80 (PRIMI, 2006).

A inteligência é como a capacidade cognitiva de raciocinar e as emoções pertencem à esfera afetiva da capacidade mental (SALOVEY; SLUYTER, 1999). Dessa forma, entende-se que existem duas mentes no ser humano: a que raciocina e a que sente (GOLEMAN, 2001).

Para Goleman (2001), quando as paixões surgem, não há mais esse equilíbrio, assim, a mente emocional se torna superior. Muitas das nossas ações são determinadas pelas emoções

que têm sua razão e lógica. O autor, ao citar Salovey, caracteriza a inteligência emocional em cinco domínios principais: 1) Conhecer as próprias emoções: Autoconsciência, que consiste em reconhecer um sentimento quando ele ocorre; 2) Lidar com emoções: seria o controle emocional e que se desenvolve a partir da autoconsciência; 3) Motivar-se: quando as emoções visam um objetivo; 4) Reconhecer emoções nos outros: ocorre a partir da autoconsciência, estabelecendo relacionamentos saudáveis; 5) Lidar com os relacionamentos: conseguir lidar com as emoções dos outros.

Como exemplifica Goleman (1999), os novos parâmetros do mercado de trabalho mudaram, pois o que era importante antigamente como o *QI*, hoje está concentrado em qualidades como iniciativa e empatia, capacidade de adaptação e de persuasão. Atualmente a compreensão desse talento humano, tem por nome o de Inteligência Emocional. Segundo Weisinger (2001), a falta da inteligência emocional no ambiente organizacional prejudica o sucesso, tanto do indivíduo quanto da empresa, porém, o uso da inteligência emocional leva a resultados positivos. Nas palavras de Goleman (2001, p. 49):

As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de lucidez de pensamento.

Segundo o pensamento de Catanante (2000), o sucesso organizacional é a junção de várias competências pessoais; assim, o uso das emoções no ambiente organizacional é um fator importante para o sucesso profissional, mas precisam ser utilizadas de forma correta. Goleman (1999) num levantamento nos EUA - Estados Unidos da América, sobre o que os funcionários consideravam importante para contratar uma pessoa que acabou de se formar nas suas companhias, mostrou entre outros itens importantes os seguintes: a) Capacidade de ouvir e de se comunicar; b) Adaptação ao ambiente; c) Motivação para trabalhar rumo a metas, vontade de desenvolver uma carreira própria e orgulho de suas realizações; d) Capacidade de trabalhar em equipe; e) Eficácia na organização, vontade de dar sua contribuição.

Neste viés, percebe-se o crescimento da inteligência emocional para o sucesso profissional. Para Goleman (1999) a autoconsciência é a capacidade básica para três competências emocionais que seriam: a) Percepção emocional: reconhecimento de como nossas emoções afetam nosso desempenho e tomada de decisões; b) Autoavaliação precisa: uma percepção dos pontos forte e limitações pessoais, e como melhorar a capacidade de aprender com novas experiências; c) Autoconfiança: conhecimento das capacidades, valores e objetivos. Nesse contexto, conforme Goleman (1999), pessoas com a autoavaliação precisam

conhecer os próprios recursos, capacidades e limitações interiores e pessoas com essa competência são conscientes de seus pontos fortes e deficiências, são capazes de reflexão e tem facilidades de aprender aprendendo com suas experiências.

Conforme Mendes (2015), a inteligência emocional (IE) é importante para o sucesso pessoal e profissional. É uma capacidade de reconhecer a si mesmo e aos outros, administrando os próprios sentimentos. Mendes (2015) cita Goleman indicando que o mesmo apontou que a inteligência emocional é mais importante do que capacidades meramente cognitivas no que concerne ao sucesso profissional. Em seus estudos por organizações americanas, ele constatou que os indivíduos com o QI alto e com inteligência emocional baixa, normalmente fracassavam, já as pessoas com inteligência emocional alta, prosperavam no ambiente organizacional. Portanto, é a inteligência emocional, a responsável por manter o sujeito na empresa e não a sua expertise. Se a pessoa não consegue conter seus sentimentos mais íntimos irá agir impulsivamente, passando por cima dos sentimentos das outras pessoas e depois fica arrependida. Goleman, 1999, atestou a possibilidade de se desenvolver a inteligência emocional, diferentemente do que se pensava até então (MENDES, 2015). Portanto, a inteligência emocional é importante nas relações interpessoais, tomadas de decisões, e momentos de crise, sendo imprescindível também, para a automotivação. Assim, considerando o conceito e aplicação do processo de *coaching* entende-se que poderá cooperar no desenvolvimento da IE, fazendo com que o *coachee* se atente às suas emoções. Conforme Mendes (2015), o profissional com controle emocional, automotivado, focado, planejador, conseguirá se manter equilibrado numa situação instável, comprovando-se então, os benefícios advindos do *coaching*. Com o *Coaching*, o indivíduo recebe a oportunidade de se autoconhecer e desenvolver habilidades, qualificando sua vida, num sentido pessoal e profissional, daí a importância do *Coaching* para o desenvolvimento da Inteligência emocional do Indivíduo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a confecção do trabalho foi utilizado o Método Dedutivo, o qual parte de teorias e Leis mais gerais para a ocorrência de fenômenos particulares. A abordagem na sequência do estudo é exploratória, a qual tem por objetivo proporcionar maior conhecimento sobre o problema. Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi empreendida em base de dados oficiais, na utilização de materiais confiáveis e coerentes, em modo eletrônico, na intenção de trazer consistência à pesquisa. Assim, os autores aqui citados, só o foram devido sua fala corroborar

para os fins propostos, respondendo ao problema e objetivos da pesquisa, havendo direcionamento ao que se buscava por intermédio da combinação de determinadas expressões. Quanto aos fins, a pesquisa é de natureza bibliográfica, elaborada a partir da consulta de artigos, livros, revistas, dissertações de mestrado, tcc's e teses. Mediante a busca nas bases de dados por meio de determinadas palavras-chave, ao serem encontrados os materiais que trariam o respaldo necessário à pesquisa, examinava-se o seu conteúdo a fim de verificar a relevância dos dados para o que se propunha no então exato momento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em um ambiente organizacional as emoções são constantes, sendo que o que irá determinar o cumprimento das tarefas, uma boa relação com os demais, uma harmonização do ambiente, serão as emoções positivas.

Quando as emoções positivas entram em voga, é possível, portanto, maior qualidade e rendimento laboral. Quanto às negativas, estas irão prejudicar o desenvolvimento pessoal do indivíduo, assim como o profissional.

Sprea (2009, p. 17), disserta que:

[...] sentimentos e emoções negativas prejudicam e freiam o desenvolvimento como sujeito e fazem o mesmo com o trabalho: o sujeito ao ficar chateado com o superior, tem dificuldade de se comprometer com as tarefas; se tiver medo de perder o emprego, sem perceber, se torna tenso e nervoso e possivelmente cometerá mais erros. Por isso, é muito importante registrar tudo o que sentir, e dessa forma o sujeito terá que estar consciente disso e enfrentar para poder mudar.

As emoções têm influenciado cada vez mais a vida do homem, não apenas dentro do ambiente corporativo, mas também fora dele. Tanto o líder precisa entender as emoções do outro, como também as suas próprias emoções, pois influi na liderança quanto nas decisões (SPREA, 2009). Daniel Goleman foi o primeiro estudioso a lançar um livro abordando a Inteligência Emocional, onde se identificam os próprios sentimentos, como também o dos outros, conduzindo bem a nossa emoção e pensando ainda nos nossos relacionamentos.

Lachovski (2007), citou uma busca constante por uma melhora de performance através do *coaching*. Segundo o autor, tudo tem início com o autoconhecimento e os relacionamentos interpessoais, culminando com o comportamento adotado frente aos estímulos externos. Assim, se trabalha o comportamento e depois todo o resto, não havendo como se obter sucesso sem Inteligência Emocional, e o indivíduo pode adquirir as capacidades, bastando que queira. O processo de *coaching* nos últimos tempos no contexto das organizações tem

ganhado maiores proporções, evoluindo para maiores possibilidades de trabalho, explica Zaharov (2010) que o *coaching* trouxe a possibilidade da pessoa fazer uso de seus recursos pessoais para resolver problemas e produzir resultados. Ainda, o *coaching* serve como um serviço de apoio com foco na ampliação da consciência do seu funcionamento, levando em conta a dinâmica no trabalho e vida pessoal.

Portanto, as necessidades de desenvolvimento e aprendizagens são e serão constantes nas organizações, e o *coaching* não deve ser entendido como um mero modismo, algo passageiro (Underhill, 2010), por isso as empresas e seus gestores, vem cada vez mais contratando esses profissionais, e estes vem a cada dia conquistando o seu lugar no mercado empresarial tão competitivo como o atual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O acirramento de mercado é cada vez maior e as organizações precisam em meio a tão grande competitividade, pautar seu trabalho numa oferta de bens, serviços e produtos de qualidade. À medida em que se alarga a tecnologia, a necessidade de o sujeito crescer psicologicamente, espiritualmente, emocionalmente e moralmente, também vem à tona, a fim de que melhor se possa administrar as variáveis apresentadas em seu ambiente existencial.

É preciso capacidade para lidar consciente e eficazmente com as complexidades do cotidiano nas organizações, onde se percebem indivíduos admitidos por uma extrema capacidade técnica, mas que logo são dispensados por não obterem maiores capacidades em âmbito emocional. Assim, por intermédio do *coaching* surge um fator de auxílio ao desenvolvimento humano, priorizando melhoras ao ambiente que se vive a partir de uma mudança ou nova postura do profissional.

O *coaching* se relaciona à Inteligência Emocional, possibilitando aos indivíduos adquirirem consciência sobre atos e ações próprios. Nesse aspecto, muitas empresas estão utilizando este processo com a pretensão de desenvolver competências essenciais nos indivíduos que ela comporta. A inteligência emocional é certamente necessária ao ambiente corporativo, produzindo um diferencial na vida do profissional, levando-o a aquisição de um posicionamento mais esclarecido, justo e equilibrado, e assim, o clima organizacional se mantém sempre agradável, beneficiando em seu labor, o qual precisa ser bem desempenhado. Nesse sentido, as organizações passam então a ofertar qualidade em seus serviços, num espaço constituído de pessoas possuidoras de um entendimento de que só a partir de uma

inteligência emocional, é que a eficiência de sua organização e de seu trabalho se tornará passível de alcançar o sucesso.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Celso. **As inteligências múltiplas e seus estímulos**. 8.ed. São Paulo: Papyrus, 2002. 208 p.
- ANTUNES, Celso. **Inteligências & competências**. São Paulo: Ciranda Cultural, 2008. 95 p.
- BATISTA, Karen Santos. Coach: Um Estudo das Competências Requeridas para o Exercício da Profissão. **Dissertação de Mestrado Profissional**. Pedro Leopoldo, 2013. 113 p.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CATANANTE, Bene. **Gestão do Ser Integral: como integrar alma, coração e razão no trabalho e na vida**. São Paulo. Editora Infinito, 2000.
- CONSTANTINO, Tábata Castro. A inteligência emocional no ambiente organizacional. **Trabalho de Conclusão de Curso**, apresentado para obtenção do grau de Psicólogo no Curso de Psicologia da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Criciúma, junho de 2010.
- COOPER, Robert, Ph. D. **Inteligência emocional na empresa**. Tradução Ricardo Inojosa, Sonia T. Mendes Costa. 14ª reimpressão Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- DINGMAN, M. The effects of Executive Coaching on job-related attitudes. 168 f. 2004. **Tese (Doutorado em Organizacional LEADERSHIP)**, School of Leadership Studies, Regente University, 2004.
- EVERED, R.G.; SELMAN, J.C. **Coaching and the art of management**. American Management Association, 1989.
- GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching for leadership: how the world's greatest coaches help leader learn**. 2. ed. San Francisco: JosseyBass/Pfeiffer, 2005.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
- HEINFETZ, R. **Os novos desafios**. HSM Management, ano 3, n.14, maio/jun. 1999.
- HODGETTS, W.H. Using executive coaching in organizations: What can go wrong (and how to prevent it). In: C.Fitzgerald & J.G.Berger (Eds.), **Executive coaching: practices and perspectives**, p. 203-223. Palo Alto, CA: Davis-Black, 2002.
- JESUS, Tais das Graças Santos de.; MATTEU, Douglas de. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 43-50, Mar. 2014.
- JOO, B.K. Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 4, p. 462-488, dez. 2005.
- KRAUSZ, R.R. **Por que coaching executivo e empresarial?** 2007. Disponível <<http://www.abracem.org.br/artigos>>. Acesso em: 22 setembro 2011
- LACHOVSKI, Adriano. **Coaching e Inteligência Emocional aplicados**. 2007. Disponível <<http://www.tetracoach.com.br/#!/coaching-e-inteligencia-emocional-/c1k4s>>. Acesso em: 22 agosto 2016.
- MENDES, Maíra. **Life Coaching - Inteligência emocional**. Saiba o que é inteligência emocional e como desenvolvê-la para ter sucesso profissional e realização pessoal. Publicação do You Tube. 17 fev. 2015. Disponível <<https://www.youtube.com/watch?v=UO1kdTh8fGQ>>. Acesso em: 22 agosto 2016.

- MATTA, V. **Coaching**: excelência em performance humana. São Paulo: Sociedade Brasileira de Coaching, 2008.
- MATTA, V. **Inteligência emocional para garantir uma carreira de sucesso**. Sociedade Brasileira de Coaching. Disponível <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/carreira/inteligencia-emocional-sucesso/>>. Acesso em: 20 setembro 2016.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Plano de carreira**: foco no indivíduo. São Paulo: Atlas, 2009.
- PISANI, Elaine Maria. **Psicologia geral**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1991. 219p.
- PRIMI, Ricardo; HAAS-BUENO, José Maurício; MUNIZ, Monalisa. Inteligência emocional: validade convergente e discriminante do MSCEIT com a BPR-5 e o 16PF. **Psicol. cienc. prof.** v.26 n.1 Brasília mar. 2006.
- SALOVEY, Peter; SLUYTER, David J. **Inteligência emocional da criança**: aplicações na educação e no dia-a-dia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SINCLAIR, J. **Coach in**: Collins English Dictionary. Birmingham, Harper Collins Publishers, 1994.
- SOUZA, V. L. **Gestão de recursos humanos**. 2. ed. Brasília: SENAI. DN. Série SENAI Formação de formadores, 2009.
- SPREA, Joseney. Inteligência emocional: o diferencial nas organizações educacionais competitivas. **Dissertação de mestrado**. ISCTE Business School - Departamento de Ciências da Gestão. Agosto de 2009. Disponível <<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2050>>. Acesso em: 22 agosto 2016.
- SZTUCINSKI, K. The nature of executive coaching: na exploration of the executive's experience. 2001. 266. f. **Tese (Doutorado em educação)** – Graduate School of Education and Human Development, George Washington University, 2001.
- UNDERHILL, B. **Coaching executivo para resultados**. O guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. São Paulo: Novo Século, 2010.
- WEISINGER, Hendrie, Ph.D. **Inteligência emocional no trabalho**: como aplicar os conceitos revolucionários da IE nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando a sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- ZAHAROV, A. **Coaching: caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.