



# **A FILOSOFIA SOCRÁTICA E A FORMAÇÃO DO COACH EXECUTIVO**

**Fernanda Campos Junqueira**  
**fernandajunqueirajf@gmail.com**  
**UGB**

**Felipe Lima do Couto**  
**felipelimadocouto@gmail.com**  
**UGB**

**Marcello Marcius Brandi Cabrerizo**  
**mardress2004@yahoo.com.br**  
**UGB**

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo analisar de que maneira a Filosofia Socrática pode nortear os princípios de formação de um coach e verificar a forma como este líder pode incentivar e disseminar o desejo do saber e do autodesenvolvimento em seus liderados. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, para análise e reflexão acerca da literatura sobre o tema. Para desenvolvimento da pesquisa empírica foram realizadas entrevistas de orientação qualitativa com dois líderes de grandes empresas no Sul Fluminense. As informações coletadas apontam que muitos dos princípios Socráticos são utilizados por gestores, mesmo sem saber da relação direta entre as suas iniciativas e os ensinamentos do filósofo.

**Palavras Chave:** Coach - Filosofia Socrática - Liderança - -

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, muito se tem falado da importância do *coaching* nas organizações. A palavra *coach* é inglesa, porém, deriva da língua francesa (coche é um tipo de carruagem), que foi trazida para a atualidade através do universo esportivo, já que *coach* é comumente traduzido como o treinador, o técnico, responsável por capacitar, orientar e incentivar uma pessoa ou equipe (DI STÉFANO, 2005). Relacionando o termo com o seu original, trata-se daquele que conduz uma carruagem. No contexto corporativo a figura do *coach* tem sido referenciada e destacada pelas empresas com o objetivo de elevar a performance de seus executivos, não apenas no contexto dos negócios, mas também em excelência pessoal (DI STÉFANO, 2005). O *coach* é aquele que promove o desenvolvimento contínuo, não apenas de seus liderados, mas também do seu próprio conhecimento.

A presença do *coach* no contexto contemporâneo é fruto de determinadas mudanças no mundo dos negócios. Administrações “arcaicas”, burocratizadas e verticalmente hierarquizadas, que baseavam suas decisões apenas na análise de resultados, dão lugar a empresas com necessidades de tomada de decisão em tempo real, baseadas em expectativas futuras em um contexto com alto índice de imprevisibilidade, para que possam se manter no mercado. Isto posto, a figura do *coach* é fundamental na formação de uma nova geração de profissionais que se enquadra nessa nova era, tendo a liberdade de desenvolver seu potencial e suas ideias dentro do contexto corporativo, elevando, conseqüentemente, a competitividade das empresas.

Na atualidade, um problema recorrente tem sido destacado pelas empresas que resolvem adotar o *coaching* como estratégia corporativa: como formar um líder *Coach*? Neste sentido, os ensinamentos da Filosofia Socrática podem servir como uma importante base para o *coach*, na medida em que postula a importância da contínua qualificação e aperfeiçoamento. A Filosofia Socrática, sobretudo a ideia de que o conhecimento é um eterno dever, expresso na máxima “só sei que nada sei”, pode ser uma importante orientação e tendência para todos os cidadãos e, especialmente para os líderes, que governam e gerenciam as atividades de outros indivíduos. Acreditando na autoridade dos pressupostos Socráticos, pretendemos apontá-los e analisá-los no presente artigo como uma importante base para a formação de um *coach* executivo. Pretendemos observar como a Filosofia Socrática, e o próprio Sócrates, podem nortear os princípios de formação de um *coach* e como, através de sua contínua busca por conhecimento, o líder pode incentivar e disseminar o desejo do saber e do autodesenvolvimento em seus liderados.

A partir de algumas influentes orientações socráticas tentaremos demonstrar como o reconhecimento da incompletude do conhecimento pode inserir o *coach* em uma busca pelo saber e pelo autodesenvolvimento permanente. O questionamento, a argumentação e a reflexão podem servir de base para o desenvolvimento de novas ideias e melhores práticas, fundamentais para o sucesso corporativo. O conhecimento superficial e dogmático limita a criatividade e inviabiliza a construção de um ambiente de desenvolvimento contínuo nas empresas. Por fim, tentaremos demonstrar como a máxima “conhece-te a ti mesmo” pode possibilitar um equilíbrio pessoal, que se refletirá na vida profissional e no estímulo pela busca do conhecimento por parte de seus liderados.



## **2. O SURGIMENTO DA FILOSOFIA NA GRÉCIA E A FILOSOFIA SOCRÁTICA**

A Filosofia, entendida como pensamento racional e lógico, é um fato tipicamente grego, no entanto, isso não quer dizer que outros povos, tão antigos quanto os gregos, como os chineses e os hindus, por exemplo, não possuíam sabedoria. Quando se diz que a Filosofia é um fato grego, o que se quer dizer é que ela possui certas características, apresenta certas formas de pensar e de exprimir os pensamentos que são diferentes das características desenvolvidas por outros povos e outras culturas (CHAUÍ, 2000).

Durante milênios, as respostas aos questionamentos humanos sobre o mundo, sua própria natureza e a “razão de ser” entre outros enigmas, eram apresentadas apenas em termos mitológicos (ARANHA e MARTINS, 2008). O mito era maneira usual de narrar de forma fabulosa como as coisas eram ou tinham sido no passado imemorial. Todas as explicações para as origens e transformações do mundo tinham como resposta ou fim último as vontades das divindades, que eram eternizadas a partir das narrativas mitológicas (CHAUÍ, 2000).

O conhecimento filosófico surge quando alguns gregos, insatisfeitos com as explicações que a tradição lhes dera, começaram a fazer perguntas e buscar respostas para elas, demonstrando que o mundo e a natureza podem ser conhecidos pela razão humana, e que a própria razão é capaz de conhecer a si mesma. A Filosofia nasce quando se descobriu que a verdade do mundo e dos humanos não era algo misterioso, mas que ao contrário, podia ser conhecida por todos, através da razão (CHAUÍ, 2000). De acordo com Hryniewicz (2001, p. 17), a Filosofia pode ser entendida como “[...] uma proposta de reflexão crítica da realidade. Uma tentativa de obtenção de um conhecimento global e totalizante do homem no mundo, dentro de uma fundamentação racional.”

No denominado período pré-socrático (sécs. VII e VI a.C), os primeiros filósofos das colônias gregas ocupavam-se com a origem e a ordem do mundo, o Cosmos. A Filosofia nascente era uma cosmologia. Os filósofos pré-socráticos ficaram conhecidos como os filósofos da natureza. (ARANHA e MARTINS, 2008). Insatisfeitos com as explicações mitológicas, os primeiros pensadores começam a questionar as respostas comumente aceitas pela sociedade da época. Os primeiros questionamentos se concentraram na real constituição do universo que os cercava. O estudo realizado por estes filósofos pré-socráticos é denominado cosmologia (cosmo = mundo ordenado/organizado – logia = conhecimento) especialmente por tratarem de questões relacionadas à origem e transformação dos seres e da natureza (CHAUI, 2000).

Os filósofos pré-socráticos discutem de maneira racional sobre a natureza, distanciando-se das explicações míticas do período anterior. A cosmogonia, típica do pensamento mítico, é descritiva e explica como do *caos* surge o *cosmo*, a partir da geração dos deuses, identificados à força da natureza. Já na cosmologia, as explicações rompem com os mitos: a *arché* (princípio) não se encontra na ordem do tempo mítico, mas significa princípio teórico, fundamento de todas as coisas (ARANHA e MARTINS, 2008, p. 119).

Com Sócrates, o projeto filosófico começa a ser modificado. Sócrates nasceu em 469 a.C, num vilarejo localizado nas planícies do monte Licabeto, próximo de Atenas. Seu pai era escultor e a mãe parteira. O jovem filósofo começou como aprendiz do pai e mais tarde foi enviado para estudar com Anaxágoras e, posteriormente, prossegue seus estudos com o filósofo Arquelaus. Com eles, Sócrates aprendeu matemática, astronomia e os ensinamentos dos filósofos anteriores, que basicamente tratavam apenas da busca pela explicação e a origem do mundo. O filósofo, ao longo de seus estudos, concluiu que tais especulações a



respeito da natureza do mundo não traziam benefícios para a humanidade (STRATHERN, 1997).

Ao invés de questionar o mundo, Sócrates preferia acreditar que faríamos muito melhor questionando primeiramente a nós mesmos. A máxima “*Gnothi Seauton*” ou “Conhece-te a ti mesmo” ilustra bem esta preocupação. Sócrates transformou este lema no ponto central de sua vida. As preocupações que perpassavam a vida do filósofo estavam centradas no ser humano. Muitos de seus questionamentos tinham como foco o homem (DROSDEK, 2007). Por fazer do autoconhecimento ou do conhecimento que os homens têm de si mesmos a condição de todos os outros conhecimentos verdadeiros, é que se diz que o período socrático é Antropológico, isto é, voltado para o conhecimento do homem, particularmente de seu espírito e de sua capacidade para conhecer a verdade. (CHAUI, 2000).

A filosofia socrática foi marcada pela inabalável certeza de que o homem é capaz de atingir a verdade. As verdades ao alcance do homem não são aquelas relativas à natureza física, mas as de ordem metafísica (a ideia do bem, as virtudes e os valores em geral). Segundo ele, apesar das divergências sobre a moral, a política e os costumes, existem verdades universais à disposição daqueles que, humilde e sinceramente, se dispuserem a descobri-las (HRYNIEWICZ, 2001, p. 253).

Sócrates costumava conversar com todos, fossem velhos ou moços, nobres ou escravos. Seu método de conhecimento ficou conhecido exatamente por desconstruir, a partir de indagações, as ideias preconcebidas dos indivíduos. A “ironia socrática” é o termo utilizado para denominar este modo de abordagem a partir de questionamentos e perguntas variadas (ARANHA e MARTINS, 2008). Ao se deparar com interlocutores que se julgavam conhecedores de determinado assunto ou com defensores de verdades consideradas absolutas na época, Sócrates, através de hábeis perguntas, desmonta as certezas até o outro reconhecer sua própria ignorância. Essa sua atitude é baseada em sua doutrina filosófica que é definida através de sua famosa afirmação: “só sei que nada sei”, que parte do princípio de que a verdadeira sabedoria está no reconhecimento de sua própria ignorância.

A consciência da própria ignorância é o começo da Filosofia Socrática (CHAUI, 2000). Ao redirecionar o foco do estudo filosófico para o homem e partir em busca do autoconhecimento, Sócrates percebe que quem analisa a si próprio irá perceber que existem muitas coisas que ainda não sabe realmente, que ainda existem muitas áreas onde é necessário adquirir mais experiência. O método de ensinamento socrático, comumente designado por maiêutica, é o momento do “parto intelectual”, em que Sócrates auxilia seus interlocutores a encontrar a verdade. Dessa forma, Sócrates se coloca como um “auxiliador”, capaz de ajudar os demais a alcançarem de forma franca e honesta o verdadeiro conhecimento. É importante destacar que Sócrates não escreveu ou redigiu nenhuma obra. Todas as suas ideias e pensamentos foram registrados em variadas obras de seu mais famoso discípulo, Platão.

A humildade é o pressuposto básico para o acesso à verdade e o método mais adequado para atingi-la é o diálogo. Por isso, Sócrates preferia a palavra oral à escrita. O ambiente em que ele filosofava era o das ruas e das praças de Atenas. Mantinha um tom cordial com aqueles que se dispunham a conhecer e um tom inflamado e irônico com os que já se julgavam detentores da verdade [...] (HRYNIEWICZ, 2001, p. 253)

Faz-se necessário salientar que para Sócrates a dedicação ao ser humano não se reduzia a autoanálise. Estar a serviço do bem-estar do próximo, ajudando-o em sua busca pela verdade e pelo sentido da vida, era o seu objetivo. Sócrates privilegia as questões morais, por isso o vemos em muitos diálogos perguntando em que consiste a coragem, a covardia, a



iedade, a justiça e assim por diante (ARANHA e MARTINS, 2008). Sócrates se realizava na medida em que melhorava a si próprio e também o outro.

Com o intuito de descobrir se havia mesmo alguma verdade indubitável, Sócrates decidiu questionar a todos os sábios de Atenas para descobrir o que eles sabiam. Sócrates foi a políticos, oradores, poetas, artesãos, entre outros, e ao empregar sua técnica de questionamento percebeu que todos acreditavam conhecer profundamente suas áreas de atuação e, por consequência, se julgavam sábios até em assuntos que desconheciam por completo (DROSDEK, 2007). Não demorou muito para que Sócrates demonstrasse, para satisfação própria, que os chamados sábios de Atenas de fato nada sabiam, exatamente como ele.

Por promover o pensamento crítico e, por consequência, ter se tornado muito admirado pelos jovens, Sócrates adquiriu inimigos poderosos em sua época. Para os poderosos de Atenas, Sócrates tornara-se um perigo, pois fazia a juventude pensar, refletir e questionar. Por isso, eles o acusaram de desrespeitar os Deuses, corromper os jovens e violar as leis. Levado à Assembleia, Sócrates não se defendeu e foi condenado à morte por envenenamento. Muito embora fosse inocente de tais acusações, Sócrates não se defendeu. Seu julgamento e morte são narrados por Platão na obra intitulada Apologia de Sócrates, isto é, a defesa de Sócrates, feita por seus discípulos, contra Atenas (STRATHERN, 1997).

Com Sócrates a Filosofia se volta para as questões humanas no plano da ação, dos comportamentos, das ideias, das crenças, dos valores e, portanto, se preocupa com as questões morais e políticas. O ponto de partida da Filosofia é a confiança no pensamento ou no homem como um ser racional, capaz de conhecer a si mesmo e, portanto, capaz de reflexão. Reflexão é a volta que o pensamento faz sobre si mesmo para conhecer-se; é a consciência conhecendo a si mesma como capacidade para abarcar as coisas, alcançando o conceito ou a essência delas. Através do autoconhecimento se dá a consciência da incompletude, pois constatamos a nossa limitação, o nosso não saber, e, dessa forma, entramos em um ciclo virtuoso de busca pelo conhecer, desprovido de preconceitos em relação a sua origem, mas pronto para testá-lo pelo crivo do pensamento crítico.

### **3. COACH**

De acordo com Diniz (2005), a utilização do termo *Coach*, no contexto corporativo, se consolidou em 1950, nos Estados Unidos, quando começa a ser introduzido na literatura de negócios como uma habilidade de gerenciamento de pessoas. Em 1960, foi criado um programa educacional em Nova York que introduz pela primeira vez as habilidades de *Coaching*. No Canadá este programa educacional foi melhorado com a inclusão de resolução de problemas. Finalmente, em 1980, programas de liderança incluíram o conceito de *Coaching* Executivo e o mundo dos negócios começou a dar maior importância a este tema.

[...] a organização não pode se dar ao luxo de não desenvolver líderes, e o líder-coach é o estilo de liderança mais efetivo para que este processo aconteça usando o tempo de forma mais econômica possível. E desenvolvimento não pode ser um processo demorado ou aleatório, pois se deve gerar o máximo de aprendizado no menor tempo possível, investindo seguramente na abordagem certa no momento certo [...] (DI STÉFANO, 2005, p. 11).

A partir da década de 1980, o *Coaching* emerge como uma disciplina poderosa e cada vez mais presente no cotidiano das empresas. Segundo Sniderman (2010), tal técnica se populariza em 1990 tornando uma das soluções corporativas mais utilizadas. Tamanha é a

popularidade desta técnica que, segundo Snaiderman (2010), essa atividade movimentou em 2009 nos Estados Unidos 2,4 bilhões de dólares e mais de 40% dos CEOs e 90% dos altos executivos americanos já utilizaram esta técnica. Na Inglaterra, segundo a Bristol University (Você RH, 2008), 88% das organizações também são adeptas da prática atualmente. No Brasil não há dados consolidados. De acordo com a recém criada Sociedade Brasileira de *Coaching* (Você RH, 2008), entre 2007 e 2008 houve um crescimento na busca por certificação de *coaching* na ordem de 300%. A tendência, segundo eles, é continuar nesse ritmo.

Atualmente, entende-se por *Coaching* uma metodologia que busca atingir metas, solucionar problemas, desenvolver novas habilidades, propiciar uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de aumento da autoconfiança, de quebra de barreiras de limitação para que as pessoas possam conhecer e atingir seu potencial máximo (DINIZ, 2005). Espera-se que o *Coach* seja capaz de inculcar em seus colaboradores o desejo de se autodesenvolver, promovendo a iniciativa e a criatividade.

O processo de *coaching* tem a função principal de promover o aprendizado e o desenvolvimento. Quais benefícios isto gera? A empresa tem o benefício de ter equipes de alta performance, o que constrói melhores resultados de forma mais eficiente, além de ter pessoas alinhadas com os objetivos empresariais [...] (DI STÉFANO, 2005, p. 31).

“*Coaching* profissional é um relacionamento profissional que ajuda pessoas a produzir resultados extraordinários em sua vida pessoal, carreira, empreendimento ou organização” (DINIZ, 2005, p.78). A essência do *Coaching* é ajudar o indivíduo a se desenvolver e a transformar o que aprendeu em resultados positivos, metas alcançadas, não somente para si, mas também para a equipe que lidera. Algumas organizações tendem a estudar velhos paradigmas para tomada de decisões, porém esses eventos passados só estabilizam seus padrões. A nova abordagem de gestão do conhecimento, considerando-o como capital, pode ser mais eficaz na contemporaneidade, e, tem como objetivo o apoio à decisão e a possibilidade de inovação. Com isso, o desafio é descobrir como romper padrões de pensamentos produzidos que cegam os profissionais para novas ideias. Para tanto, líderes efetivos são extremamente necessários, pois o conceito de capital humano deve ser aplicado na prática. O mercado hoje coloca seu foco na competência, pois não é mais possível esconder-se atrás dos processos ou das pessoas; elas têm que agir no momento certo de acordo com as necessidades e ter desenvoltura em uma determinada área ou função.

Vivemos hoje um momento de concorrência muito acirrada no cenário econômico e para se diferenciar no mercado é preciso humanizar a empresa, que significa criar um clima organizacional de apoio e desenvolvimento para gerar aprendizado e expansão dos potenciais de cada um. Sob tais circunstâncias, o *coach* se transforma em um recurso de extrema importância, pois representa um estilo de liderança mais humanizado (se comparado aos antigos), e mais eficiente em criar equipes e empresas de alta performance. Por esta razão, este novo termo está sendo associado à liderança, daí a expressão “líder-*coach*”.

É importante para o líder avaliar se seu liderado está aprendendo ou simplesmente obedecendo. Para tanto, é necessário pontuar os dois estilos que nos proporcionará uma análise mais apurada. De acordo com Diniz (2005) a antiga gestão caracteriza-se prioritariamente pela obediência do liderado ao seu líder, que somente diz o que fazer e tem todas as respostas, dá ordens e controla para que elas sejam executadas a sua maneira. Ela tende a ignorar os conflitos e desavenças entre membros, colocando sempre os resultados em primeiro plano, sem se preocupar com as questões pessoais. Este líder insiste em fazer as coisas do jeito que foram estipuladas, utilizando seu plano como único mapa a seguir. É o



oposto da liderança participativa. De outra forma, o líder-*coach* age como gerador de desenvolvimento e amadurecimento profissional de sua equipe, ensinando-os a pensar como líderes, para que eles se responsabilizem pela criação de alternativas.

No processo de *Coaching*, o *Coach* ajuda o *coachee* a encontrar a melhor maneira de se atingir um objetivo. O *Coaching* parte do pressuposto de que o *coachee* tem todos os recursos de que necessita para atingir seus objetivos. O *coach* apenas dá ao *coachee* a estrutura necessária para que ele possa se encontrar e crescer. O *Coach* tem as melhores perguntas, o *coachee* tem as melhores respostas. [...] (DINIZ, 2005, p. 79)

Este líder sabe que seu plano só será eficiente se o mesmo gerenciar as pessoas, gerindo competências e habilidades de seus liderados. Muito diferente do líder tradicional, o feedback é constante, sendo proporcionado de forma efetiva, gerando constante melhoria. Seu objetivo é ser constante facilitador, contribuindo e investigando junto com a equipe os dados disponíveis (DI STÉFANO, 2005). Portanto, parece que para se ter equipes que somam “performance+desenvolvimento”, a gestão mais apropriada é a do líder que exerce o papel de líder-*coach*.

O *Coach* dedica-se ao desenvolvimento de competências técnicas e emocionais de diferentes pessoas e em diferentes contextos, visando a obtenção de melhores resultados, através da refinação do potencial do próprio executivo utilizando diversas ferramentas, com o objetivo de atentar o liderado (*coachee*) a identificar uma linha de raciocínio que propicie a tomada de decisão. Esse processo cria consciência, capacita a escolha e produz mudança, revelando o potencial do liderado para maximizar seu próprio desempenho. E, vale dizer que vai além do ensinar: ajuda a aprender.

Agir assim envolve liderança refinada. Segundo Di Stéfano (2005), é importante ressaltar que todo *Coach* é líder, mas nem todo líder é *coach*, e que a grandeza de um líder é avaliada pelos líderes que ele cria.

Um processo de desenvolvimento só é considerado bom se este traz ganhos objetivos e observáveis ao indivíduo e à empresa. O processo de *coaching* começa como um processo humano, mas seus resultados se expressam em termos quantitativos. (DI STÉFANO, 2005, p.26)

O processo de desenvolvimento de pessoas visa mudança, crescimento, e avanço, fornecendo uma excelente oportunidade de aprendizado contínuo. É necessário exercitar a competência para desenvolver-se. Não basta focar em adquirir informação de várias fontes, e esquecer a prática.

A eficiência do *coaching* com ênfase em desenvolvimento e amadurecimento de profissionais gera compromisso para obter resultados, trazendo benefícios diretos e indiretos, a todos os envolvidos com a organização, os funcionários, os clientes, os fornecedores, os acionistas e o próprio líder-*coach*.

Nesse sentido, os funcionários ganham uma escola prática de liderança e autoconhecimento que nenhuma formação superior fornece. Seus ganhos são em curto, médio e longo prazo. Ele desenvolve um estilo de liderança com foco na ampliação e acompanhamento de equipes; a auto-estima e a empregabilidade podem aumentar; e a possibilidade de ganho financeiro, bem como de promoção e salários, e obtenção de experiência também podem crescer. Os clientes ganham suporte para o seu crescimento,



enquanto a organização ganha uma extraordinária rede de ensino eficiente, que de forma contínua irá reconhecer e superar suas fragilidades.

Ser um *Coach*, de acordo com Diniz (2005), significa ser um profissional qualificado e a ajudar uma pessoa a expandir suas competências, levando-o de um posicionamento a outro, sustentado por seus princípios e valores. A expressão *Coaching* é utilizada para designar esse processo de ajuda. A utilização do *Coaching* como forma de desenvolvimento dos executivos é mais uma evolução do conceito que tem se ampliado através dos anos. Diante de tantas outras indagações, um questionamento recorrente precisa ser respondido: como formar um *Coach*? Tentaremos explicar sobre esta reflexão na próxima seção.

#### **4. A IMPORTÂNCIA DA FILOSOFIA SOCRÁTICA NA FORMAÇÃO DO COACH**

É sabido que os desafios que permeiam o universo dos negócios exigem o desenvolvimento contínuo de competências fundamentais para se atingir os objetivos apresentados. A dinâmica do mercado não nos permite pautar decisões apenas na análise de resultados. O desenvolvimento de novas ideias requer uma perspectiva diferenciada e um olhar diferente daquele que o levou a sua necessidade. Segundo Lettieri (2010), não basta recebermos a informação que vem de fora, é preciso também ouvir aquilo que está dentro de nós mesmos. Sendo assim, para onde o líder moderno, que anseia por se tornar um *Coach*, deve se dirigir para obter novas perspectivas de raciocínio? Iremos mostrar a seguir como a Filosofia, em especial a Filosofia Socrática, pode auxiliar nessa formação.

Ao analisarmos o surgimento do pensamento filosófico, conforme descrito anteriormente, observamos que outros povos tão antigos quanto os Gregos também possuíam variadas formas de conhecimento, porém, baseavam boa parte de seus saberes e técnicas em preceitos mitológicos, atribuindo à divindade as respostas daquilo que não sabiam responder. Como apresentado, através da iniciativa dos filósofos pré-socráticos é que se arriscou uma explicação do mundo em termos racionais, analisando-o através da observação empírica das características que o compõem. Nesse ponto observamos como uma mudança de perspectiva e a quebra de paradigmas foram fundamentais para o desenvolvimento dos povos ocidentais.

Essa evolução, na verdade, pode ocorrer em diferentes âmbitos: em uma civilização, em uma dada cultura, em um país, dentro de uma empresa ou até mesmo individualmente. Acostumamos-nos a pautar nossas atitudes e nossas decisões naquilo que já é considerado “tradicional”, “aceito”, ou “aprovado”, o que nos limita a desenvolver nosso potencial em sua plenitude. Essa “autolimitação”, em sua maioria, é fruto tão somente do medo de errar, de arriscar, de tentar o “novo”. Quando se lançaram na aventura de racionalizar o mundo através da cosmologia, os filósofos pré-socráticos acertaram, mas também erraram em suas colocações, porém tais erros se transformam em lições e abriram portas para um novo saber. Com isso, para a formação de um *Coach* executivo, tendo como base os princípios filosóficos, acreditamos que a primeira coisa que um líder deve fazer para se tornar um *Coach* é cortar o “cordão umbilical” com as teorias que sempre o nortearam. É importante ressaltar que, quando cortamos o cordão umbilical que nos une a nossa mãe, não deixamos de ser filhos, apenas deixamos de depender única e exclusivamente dela para nos alimentar e desenvolver. Não propomos aqui um abandono das teorias já consolidadas, mas sim, uma abertura de pensamento, uma liberdade de raciocínio crítico onde as teorias administrativas, sejam elas frutos de pesquisas, experimentos ou desenvolvidas pelos “gurus” da administração, não sejam assimiladas sem antes passar pelo crivo do questionamento crítico.





Imbuído de uma mente aberta e, na busca pela formação de uma liderança que se desenvolve e promove o desenvolvimento, nos deparamos com o desafio de estimular a criatividade humana para o estabelecimento de um ambiente organizacional dinâmico, onde novas ideias, novos projetos e novas soluções frutificam com naturalidade e efetividade.

Há mais de dois mil anos, Sócrates percebeu que não existe caminho melhor para se promover esse desenvolvimento do que os questionamentos. Segundo Saccol e Munck (2003), tal reflexão vai mostrar que frequentemente não sabemos o que pensamos saber. Quando somos levados a responder perguntas, sentimo-nos subitamente intimados a parar, fazer um inventário, revelar o que sabemos e o que não sabemos, em que acreditamos e o que consideramos impossível. Perguntas revelam saber e ignorância. Constituem a ferramenta ideal para o líder *Coach* que precisa gerenciar trabalhadores emancipados e cientes ao invés de receptores de ordens sem opinião própria. Porém, o questionamento mais importante não é o que é feito aos colaboradores, apesar da imensa relevância deste, mas sim o questionamento que fazemos a nós mesmos.

Sócrates fez da famosa máxima “conhece-te a ti mesmo” seu lema, sua busca. Mas até que ponto conhecemos a nós mesmos? Somos bombardeados cotidianamente por uma avalanche de informações. A disseminação da informação nunca foi tão rápida como nos dias de hoje. Manter-nos “conectados” ao mundo é prerrogativa fundamental de qualquer profissional. É preciso conhecer os cenários, avaliar as tendências, prever riscos e analisar perspectivas. Diante de tantas informações, da necessidade do saber, da competitividade, será que sobra tempo para conhecermos a nós mesmos? Sócrates, o homem que fez da verificação sistemática de todas as convicções a tarefa de sua vida, demonstrou que a busca pelo autoconhecimento começa a partir da autoanálise. Se nos basearmos no exemplo de Sócrates podemos dar início a uma verificação, com o mínimo de conceitos prévios, de nosso saber e daqueles de nosso em torno. Dessa maneira podemos desmascarar saberes errôneos ou incompletos e obter um saber mais seguro.

Ao nos questionarmos, deparamo-nos com nossa própria ignorância, revemos conceitos, reavaliamos atitudes. Quando direcionamos o nosso olhar crítico para dentro de nós mesmos, se tivermos a coragem de fazê-lo, poderemos fazer um inventário de tudo aquilo que pode e precisa ser mudado, principalmente no âmbito daquilo que julgamos saber. Essa atitude não se aplica apenas na formação de um líder, um profissional, mas é válida para a nossa vida como um todo. Quando Sócrates questiona de que forma deveria viver o ser humano; quais os objetivos de sua vida; o que devemos entender por uma vida bem-sucedida, isso implica em uma análise profunda que permitirá compararmos o que vivemos no momento, daquilo que queremos como futuro. Sendo assim, acreditamos que a segunda etapa para a formação de um líder *coach* é a busca do autoconhecimento e esse processo se dá através da autoanálise e do autoquestionamento propostos por Sócrates.

Quando Sócrates se propôs a questionar os ditos sábios dos mais diversos segmentos, deparou-se com arrogância, vaidade, presunção, e principalmente ignorância. Diferente de seus interlocutores, o Filósofo tinha consciência de que nada sabia. Caso Sócrates realizasse tal experimento dentro de um ambiente corporativo atual, acreditamos, obteria o mesmo resultado. De forma geral, muitas pessoas acreditam saber mais do que realmente sabem. É óbvio que a qualificação técnica, a experiência acumulada e o *know-how*, são importantes, mas a supervalorização do conhecimento adquirido nos limita em relação ao mundo de possibilidades que estão além do que achamos que compreendemos em plenitude. Ao longo da busca do autoconhecimento somos confrontados com nossas limitações e se quisermos fazer delas um fator positivo em nossa evolução, temos de aprender com Sócrates a termos a consciência do nosso não saber.

Quando nos conscientizamos do nosso próprio não saber deixamos de querer ensinar o que “deve ser pensado” e nos preocupamos em fazer o indivíduo pensar, pois passamos a acreditar que qualquer pessoa pode desenvolver um raciocínio relevante. Quando nos conscientizamos acerca do nosso “não saber”, abandonamos vaidades tolas que limitam nossa capacidade de crescer e aprender e, conseqüentemente, favorecemos o diálogo, pois todos podem ser ouvidos e passamos a acreditar, sinceramente, que sempre temos algo a aprender com as diferentes pessoas ao nosso redor. Um líder Coach deve favorecer e desenvolver a aptidão natural de seus colaboradores em formular e resolver problemas, fazendo com que utilizem toda a sua capacidade de raciocínio, com liberdade e desenvoltura. Como vimos, uma das principais funções de um *Coach* é ajudar uma pessoa a expandir suas competências, levando-o de um posicionamento a outro, sustentado por seus princípios e valores. (DINIZ, 2005). Há, nessa definição, uma semelhança notória com o método de ensino socrático. Na maiêutica (em grego, “parto”), nome dado em homenagem a sua mãe que era parteira, Sócrates afirmava que se ela (sua mãe) auxiliava no parto de novos seres, ele, como um facilitador, poderia ajudar o outro a “dar à luz” a ideias novas. (ARANHA e MARTINS, 2008). Sendo assim, como Sócrates, o papel do líder *Coach* é auxiliar o colaborador a “dar à luz” a suas próprias ideias, e com isso gerar diferencial competitivo para a empresa como um todo. Acreditamos que, para que haja um ambiente favorável a esse tipo de desenvolvimento, é necessário que o líder *Coach* em formação abra mão de seus paradigmas, busque o autoconhecimento através da auto-análise e, no final do processo, se conscientize do seu próprio não saber, pois assim entrará em um ciclo virtuoso que o impulsionará, juntamente com todos ao seu redor, a uma busca infinita de conhecimento.

## **5. METODOLOGIA**

Primeiramente, realizamos uma pesquisa bibliográfica baseada principalmente em livros e artigos científicos para evidenciar e aprofundar os assuntos referentes ao tema escolhido. Buscou-se na literatura em questão consubstanciar a investigação e iluminar o assunto à luz de diferentes perspectivas teóricas.

Para desenvolvimento da pesquisa empírica utilizamos a metodologia de pesquisa qualitativa, uma vez que o assunto demanda um conhecimento mais amplo de gestão e liderança. A escolha desta metodologia justifica-se no fato dela fornecer uma compreensão mais aprofundada. Ademais, vale frisar ainda que segundo Neves, “a pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados” (NEVES, 1996, p. 1).

Utilizamos como técnica de pesquisa a entrevista semi-estruturada com dois líderes que atuam em grandes empresas da região Sul Fluminense. O primeiro entrevistado é um gestor do segmento bancário, o segundo pesquisado é um gestor do segmento industrial de alimentos.

## **6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES**

Realizamos a pesquisa através de entrevistas semi-estruturadas compostas por oito questões, que foram aplicadas durante os meses de agosto e setembro, obedecendo ao critério da disponibilidade e predisposição dos entrevistados. As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise. O objetivo era identificar os estilos de liderança dos líderes entrevistados objetivando, através de suas respostas, observar a relação dos seus estilos de gestão com os princípios socráticos e com a prática do *coaching*.



O gestor bancário está há 22 anos na empresa, porém exerce função de gestor de grande porte há 5. O gestor industrial está há 16 anos na empresa, e exerce a função de gestor há 4.

Os entrevistados revelaram seus pensamentos, suas interpretações, experiências e percepções ao serem interpelados sobre questões ligadas a liderança, desenvolvimento pessoal, disseminação do conhecimento, autoconhecimento e promoção do desenvolvimento pessoal/profissional de seus liderados.

Na primeira questão, tivemos o objetivo de identificar se os líderes, após sua graduação, procuraram desenvolver mais seus conhecimentos por meio de cursos de qualificação e atualização e pudemos observar que ambos destacaram a necessidade de aprimoramento. Constatamos também que o foco para tal busca tem diferenças oriundas de suas áreas de atuação. O gestor do segmento industrial de alimentos informa que após sua graduação, fez um MBA voltado para gestão empresarial com o objetivo de se atualizar dentro das novas técnicas propostas e de realizar um *network* com profissionais de áreas diferentes. Já o gestor do segmento bancário também se aprimorou fazendo cursos voltados para sua atividade na tentativa de compreender melhor o mercado em que atua.

Observamos nas respostas apresentadas o sentimento de incompletude, oriunda da percepção do cenário onde cada um encontra-se inserido. Muito embora a busca por conhecimentos de ambos tenha diferenciações originais específicas, o motivador foi a necessidade do saber, a busca pelo conhecimento. A inércia foi suplantada pela necessidade de desenvolvimento.

Ao serem questionados na segunda questão sobre como avaliam seus conhecimentos nas áreas de atuação, ambos, novamente, responderam de forma semelhante. Os entrevistados consideravam seus conhecimentos como “bom”, baseados, principalmente no tempo de atuação nas respectivas áreas. Segundo Diniz (2005), ser um líder *coach* é ser, entre outros, um profissional qualificado. Sendo assim, acreditamos ser extremamente relevante, para a formação de um líder *coach*, sua experiência dentro do cenário onde está inserido, em que o elemento temporal não figura necessariamente como um pré-requisito, porém, as experiências oriundas de sua atuação serão fundamentais para o seu reconhecimento como líder diante dos demais membros da equipe, bem como para promover o processo de disseminação do conhecimento.

Na questão seguinte, solicitamos que os entrevistados elencassem os pontos que julgavam fundamentais para o desenvolvimento de seus liderados. Muito embora os argumentos apresentados pelo diretor fabril apresentassem características mais “técnicas”, a essência de suas afirmações denota a importância fundamental do desenvolvimento para o sucesso dos processos desenvolvidos.

A primeira coisa necessária é entender que sem o desenvolvimento dos liderados não existe melhoria de processos e que é preciso dedicação e esforço por parte dos líderes para que esse processo aconteça (GESTOR INDUSTRIAL).

Nos pontos considerados relevantes pelo Gerente do Segmento Bancário, destacamos sua percepção de que todo o processo de desenvolvimento é iniciado pela identificação, por parte do indivíduo, de sua necessidade de se desenvolver. “O desenvolvimento de cada profissional depende, primeiramente, de sua vontade e desejo de evoluir profissionalmente.” (GESTOR BANCÁRIO). Ele ainda afirma que nesse processo, a transparência e a boa comunicação têm papel fundamental no processo de desenvolvimento de sua equipe.



[...] entendo que o líder pode contribuir para o desenvolvimento de seu liderado sendo transparente em seus atos, transmitindo todo o seu conhecimento sobre todas as questões que se apresentem e colocar-se à disposição para discutir qualquer assunto com a equipe. (GESTOR BANCÁRIO).

Percebemos aqui uma relação direta da atuação/postura do líder na promoção do desenvolvimento de seus liderados. Em suas afirmações sobre “disponibilidade”, “esforço”, “dedicação” e “disseminação do conhecimento”, percebemos que os entrevistados se vêem como agentes participantes do desenvolvimento de seus colaboradores, a partir da espontânea busca por tais conhecimentos. Observamos dessa maneira, a relação do desenvolvimento com o diálogo, tendo em vista que, assim como afirmou Hryniewicz (2001), o método mais adequado para se atingir a verdade é o diálogo. Se consideramos que os pontos elencados pelos entrevistados como relevantes no processo de desenvolvimento só são passíveis de sucesso através do diálogo, acreditamos ficar constatada a relevância oferecida pelos entrevistados a discussão para o processo de desenvolvimento de seus liderados.

Na quarta questão questionamos como o entrevistado atua diante da necessidade de uma tomada de decisão e/ou desenvolvimento de uma nova ideia/produto/conceito/solução de problemas. Seguem as respostas:

O modelo no qual acredito para conseguir a solução de um problema ou desenvolvimento de uma nova ideia é o de compartilhar com a equipe (liderados) qual é o problema/ideia, colocá-los a par do objetivo a ser alcançado e deixar que as ideias comecem a fluir do grupo. O papel do líder passa a ser o de fazer as perguntas certas, organizar as ideias e montar o plano junto com o time. Desta forma as ações serão sempre bem aceitas, pois foram geradas dentro da equipe. (GESTOR INDUSTRIAL)

Primeiro, procuro entender qual é a real demanda. Qual o problema a ser solucionado. Depois, com base em meus conhecimentos, apresento uma ideia central para ser discutida com a equipe e ouço com atenção todas as ponderações apresentadas. O mais importante é ser um bom ouvinte e deixar essa característica bem perceptível para os seus interlocutores, para que todos tenham confiança para sugerir sem medo de críticas. (GESTOR BANCÁRIO).

Nessa questão acreditamos estar explícita a maiêutica de Sócrates, colocada em prática. Após ser apresentado o objetivo, iniciam-se os questionamentos, as argumentações, em que todos têm a oportunidade de ouvir e falar. Cria-se então um ambiente propício para o “nascimento” de novas ideias, para o “parto intelectual”. Acreditamos que, através de tal sistemática, a empresa passa a ter sua capacidade de inovação elevada, gerando diferencial competitivo e consequente ganho para a organização. Com isso, o processo de desenvolvimento começa a gerar resultados, pois conforme afirma Stéfano (2005), um processo de desenvolvimento só pode ser considerado bom quando traz ganhos observáveis ao indivíduo e à empresa.

Ao serem questionados sobre a existência de liderados que obtiveram ascensão profissional nos últimos quatro anos e se julgavam ter contribuído para tal desenvolvimento, ambos afirmaram possuir casos de liderados que hoje ocupam cargos de maior relevância que os que possuíam anteriormente. Também alegaram acreditar que tiveram participação efetiva no processo de desenvolvimento de tais liderados. Na afirmação do Gestor do Segmento Bancário, observamos o destaque dado a princípios que extrapolam as características de desenvolvimento técnico.



Houve, de fato, liderados que evoluíram na carreira e acredito que contribuí para essa evolução através da transmissão da postura de que é necessário deter conhecimento técnico adequado para o cargo almejado, bem como ter respeito pelas pessoas, entendendo suas deficiências e virtudes (GESTOR BANCÁRIO).

Conforme visto anteriormente, Sócrates privilegiava as questões morais. Em seus diálogos descritos por Platão ele busca a compreensão por questões relacionadas a piedade, a justiça, entre outros (ARANHA E MARTINS, 2008). Sócrates se dispunha a estar a serviço do bem-estar do próximo. Diniz (2005) também afirma que o processo de *Coaching* visa ajudar pessoas a produzirem resultados extraordinários em sua vida pessoal, carreira, empreendimento ou organização. Acreditamos que a similaridade das abordagens propostas para o desenvolvimento e, corroboradas pelas práticas observadas pelo entrevistado, evidenciam a relevância dos princípios socráticos na formação de um *coach* executivo. Muito embora o entrevistado não tenha feito uma relação direta com as ideias propostas pelos autores, sua experiência corporativa o leva a destacar a necessidade da valorização do ser humano e a busca de uma compreensão mais abrangente do que compõem o colaborador para que seja possível alcançar um desenvolvimento efetivo, relevante e contínuo.

Na tentativa de averiguarmos como os entrevistados atuam em um cenário onde se faz necessária a apresentação de uma nova ideia, ou a quebra de paradigmas, ambos afirmaram que, antes da apresentação da “nova ideia”, se faz necessária uma reflexão profunda sobre a real relevância de tal iniciativa, suas implicações, sua viabilidade e, principalmente, qual a perspectiva de ganho esperado com a implementação. Só após a “nova ideia” passar pelo crivo do entrevistado é que a mesma será apresentada aos demais membros da equipe. Após internalizada e analisada a essência da ideia é que os entrevistados acreditam ter condições de “vendê-la” de forma a facilitar sua compreensão e conseqüente assimilação por parte dos liderados, sem deixar de lado o espaço para questionamentos e sugestões que podem contribuir para a melhoria do que é proposto ou, até mesmo, proporcionar uma mudança de perspectivas que possa ser relevante na implementação ou não da ideia apresentada.

Hryniewicz (2001, p.17) afirma que a Filosofia pode ser entendida como “[...] uma proposta de reflexão crítica da realidade.” A assimilação direta de pensamentos e ideias pode nos remeter a alienação. A Filosofia surge justamente quando alguns gregos tentam refutar a tradição mitológica e buscar a verdade através da razão (CHAUÍ, 2000). Através dessa análise observamos que o pensamento crítico é apontado como fundamental para os entrevistados e figura como fundamental para a formação de um *Coach* Executivo. Para que a empresa adquira diferencial competitivo, é fundamental a criação de um ambiente propício a inovação onde paradigmas são facilmente quebrados na busca por novas técnicas/ideias/produtos ou serviços

Perguntamos também aos entrevistados se eles seguiam alguma corrente administrativa. Consideramos interessante o fato de ambos terem alegado não serem seguidores de nenhuma corrente administrativa em específico, mas que utilizavam de variadas perspectivas adequadas às suas próprias convicções. Ambos apresentaram, embora a pergunta não tivesse em seu enunciado essa abordagem, suas próprias visões do que é relevante a um bom administrador. O gestor do segmento bancário destacou as seguintes características de um bom administrador: “[...] conhecimento técnico, capacidade de se expressar, saber ouvir, gostar de pessoas e ter a consciência de que elas são diferentes e que merecem tratamento diferente, ser humilde e primar por estabelecer diálogo aberto e franco com todos.”(GESTOR BANCÁRIO). O gestor do segmento industrial de alimentos, fez a seguinte observação: “[...] o que pode nos trazer o resultado ruim na utilização de alguma delas é a de não ser bem



liderada, pois um líder despreparado, e que não sabe extrair o melhor da equipe não obterá sucesso mesmo se valendo da corrente mais bem sucedida.”(GESTOR INDUSTRIAL).

Em suas afirmações percebe-se o rompimento com o saber pré-determinado. Muito embora sejam conhecedores de diferentes correntes administrativas, ambos não militam pela supremacia de nenhuma delas. Assim como no início da Filosofia, quando os filósofos pré-socráticos romperam com a tradição mitológica, acreditamos que os entrevistados optam por não se subjugarem a uma única forma de pensamento e, através da razão e da experiência empírica, buscam sua própria verdade.

Em nossa última indagação, solicitamos aos entrevistados que descrevessem sobre a primeira impressão que lhes vêm a mente diante da afirmação de Sócrates: “Só sei que nada sei”. Em sua resposta o gestor do segmento industrial de alimentos resume: “o que vem em minha mente é que só vamos conseguir os melhores resultados através de nossas equipes, sozinhos não somos nada.” Já em sua afirmativa o gestor do segmento bancário discorre:

A humildade de entender que aprendemos diariamente com as pessoas com as quais nos relacionamos é o primeiro passo para termos evolução em todos os níveis de nossas vidas. A busca pelo conhecimento deve ser uma preocupação constante de todas as pessoas, líderes ou não. (GESTOR BANCÁRIO)

Acreditamos que, com suas afirmações, os entrevistados reconhecem a incompletude existencial, pois observam a necessidade e a relevância do convívio e da participação de outros para o seu próprio desenvolvimento. Assim evidenciamos que para reconhecer tal necessidade de outrem é necessário conhecer suas próprias limitações, ter um conhecimento aprofundado de si mesmo, o que possibilita a autoanálise, e conseqüente assimilação do seu próprio “não-saber”. Dessa maneira, vivenciamos o ciclo virtuoso da busca pelo conhecimento liberto dos paradigmas e aberto para a diversidade de ideias, propiciando um ambiente adequado para a inovação.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao desenvolver esse trabalho, nos propusemos a analisar como a filosofia socrática pode contribuir para a formação de um *Coach* Executivo. Ao longo da pesquisa bibliográfica encontramos diversas similaridades entre os princípios socráticos e as características fundamentais de um *Coach*. Acreditamos que a imaterialidade de grande parte das características que compõem um *Coach* são dificilmente ministradas a um líder-*coach* em formação, sem que o mesmo perceba a necessidade de romper com seus paradigmas e iniciar sua busca pelo auto-conhecimento. Acreditamos que após iniciada essa jornada seguindo o celebre “mandamento” de Sócrates “Conhece-te a ti mesmo”, o líder-*coach* em formação irá se deparar consigo e, fazendo uso de seu pensamento crítico, poderá fazer uma autoanálise e se reencontrar com suas limitações.

Percebemos que o reconhecimento de nossas limitações nos humaniza e, através de um cenário mais “humano”, o ambiente organizacional torna-se mais propício para a prática do *coaching*, pois, conforme constatamos o *coaching* é um relacionamento e como tal, necessita de pessoas dispostas a se relacionarem desprendidas de dogmas para obter sucesso. Quanto mais humano o ambiente, provavelmente tende-se a favorecer a criatividade e a inovação, características fundamentais para as empresas que desejam se manter no mercado e objetivo fim da prática do *coaching*.

Na pesquisa empírica pudemos observar que os entrevistados possuem opiniões, atitudes e iniciativas que, mesmo sem saberem, estão de acordo com os pressupostos



socráticos. Ao efetuarmos a análise das informações coletadas conseguimos ver em diversas ocasiões, o desprendimento dos paradigmas, a maiêutica, a busca pelo autoconhecimento, a consciência do “não-saber” e a valorização do ser humano. Com isso, conseguimos observar que a filosofia socrática está inserida no processo de gestão dos entrevistados de forma subjetiva, real e atuante.

Neste sentido, foi possível averiguar que os líderes têm uma real noção de que necessitam de um constante desenvolvimento para poderem gerir seus respectivos negócios. Desta forma, eles promovem um ambiente propício para o desenvolvimento de soluções e geração de ideias criativas, transformando suas equipes em grupos de alta performance, que desenvolvem melhores e mais eficientes resultados.

Encerramos este trabalho acreditando que a Filosofia Socrática pode contribuir sabiamente para a formação do *Coach* Executivo. Tendo em vista que o objetivo do *Coach* é de promover o desenvolvimento contínuo de seus liderados, incentivando a independência de ideias para que a inovação seja o diferencial competitivo da empresa, acreditamos que o ciclo virtuoso proposto pelo “não-saber” é de especial relevância para a obtenção do sucesso neste processo.

Propomos que o assunto investigado seja objeto de maiores estudos. Acreditamos que a disseminação dos princípios socráticos dentro do ambiente acadêmico e relacionados com os fundamentos do *coaching*, podem favorecer a formação de gestores modernos, humanos, e propensos a criar ambientes organizacionais propícios para a disseminação de novas ideias, além de favorecer o processo de aprendizagem, pois com a visão de *Coach* sendo praticada já dentro da sala de aula, o ciclo virtuoso irá promover o desenvolvimento contínuo dos discentes e docentes.

## 8. REFERÊNCIAS

- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda e MARTINS, Maria Helena Pires.** *Filosofando: Introdução a Filosofia.* São Paulo: Editora Moderna, 2008.
- CHAU, Marilena.** *Convite a Filosofia.* São Paulo: Editora Ática, 2000.
- DI STÉFANO, Randy.** *O Líder-Coach: Líderes criando líderes.* Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005.
- DINIZ, Arthur.** *Líder do Futuro: A transformação em líder Coach.* São Paulo: Editora Crescimentum, 2005.
- DINIZ, Daniela.** A indústria do *Coaching*. Você S/A. Disponível em: <[http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo\\_289496.shtml](http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo_289496.shtml)> Acesso em: 12 Junho 2011.
- DROSDEK, Andreas.** *Sócrates, o poder do não-saber.* Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2007.
- HRYNIEWICZ, Severo.** *Para Filosofar.* 5ª edição. Rio de Janeiro: Edição do autor, 2001.
- LETTIERI, Flávio.** A Filosofia de Sócrates no Mundo Corporativo. *Somma on Line.* Publicado em: 24/08/2010. Disponível em <<http://www.sommaonline.com.br/blog/a-filosofia-de-socrates>>. Acesso em: 23 Maio 2011.
- NEVES, José Luis.** Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em: 13 de Junho de 2011.
- SACCOL, Amarolinda Zanela e MUNCK, Luciano.** *Sócrates e a Educação de Graduação em Administração de Empresas,* 2003. 12 páginas. Artigo. FEA/USP-SP 2002.
- SNAIDERMAN, Bianca.** A contribuição do *coaching* executivo para o aprendizado individual: a percepção dos executivos. Disponível em <[http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca\\_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=16524@1](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=16524@1)> Acesso em: 12 de Junho 2011.
- STRATHERN, Paul.** *Sócrates em 90 min.* Rio de Janeiro: Editora JZE, 1997.