

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARCUS VINÍCIUS DE OLIVEIRA**

**ANÁLISE DA APLICAÇÃO DOS PROCESSOS DE *COACHING* NO AMBIENTE  
ORGANIZACIONAL**

**CRICIÚMA**

**2017**

**MARCUS VINÍCIUS DE OLIVEIRA**

**ANÁLISE DA APLICAÇÃO DOS PROCESSOS DE *COACHING* NO AMBIENTE  
ORGANIZACIONAL**

Monografia, apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Fabrício Machado Miguel

**CRICIÚMA**

**2017**

**MARCUS VINÍCIUS DE OLIVEIRA**

**ANÁLISE DA APLICAÇÃO DOS PROCESSOS DE COACHING NO AMBIENTE  
ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada para a obtenção do  
Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da  
Universidade do Extremo Sul Catarinense,  
UNESC.

Criciúma, 03 de julho de 2017

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Fabrício Machado Miguel, Esp. - Orientador  
Universidade do Extremo Sul Catarinense - (UNESC)

---

Prof<sup>a</sup>. Ana Paula da Silva dos Santos, Ma. – Examinadora  
Universidade do Extremo Sul Catarinense - (UNESC)

---

Prof. Sérgio Mendonça da Silva, Esp. – Examinador  
Universidade do Extremo Sul Catarinense - (UNESC)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha mãe, que me desafia constantemente para um novo olhar sobre mim mesmo e com seu bordão “Este menino vai longe...” me encoraja e inspira para os desafios a minha frente.

## AGRADECIMENTOS

A elaboração de um trabalho ou algo novo advém de um desejo de mudança e crescimento, pessoas que encontramos e experiências a que nos submetemos influenciam diretamente na vida. Sendo assim, é essencialmente importante que eu agradeça a algumas pessoas que, de alguma forma, me inspiraram e ajudaram para que eu chegasse a este trabalho.

Um agradecimento especial a Deus, por renovar minhas forças para enfrentar a jornada acadêmica e ao Senhor Jesus Cristo, que me presenteia com sua fiel amizade.

Agradeço ao meu pai, por todas experiências inesquecíveis proporcionadas durante toda minha vida e que me deu a melhor infância que uma criança pode ter. A minha “mãedrastra” pelo carinho, por todo apoio para eu ser sempre uma pessoa melhor e que não descansou na torcida para que este dia chegasse.

Agradeço a minha mãe, meu eterno amor e minha melhor amiga, que desde a minha infância sempre acreditou nos meus sonhos, nunca poupou esforços para ver a minha felicidade e não pensou duas vezes para que essa graduação fosse concluída. E é a ela a quem eu devo essa formação.

Agradeço aos meus avós, tios, irmãos e sobrinhos, a quem amo infinitamente. Sempre muito presentes em minha vida, foram extremamente importantes na formação do meu caráter, me ajudaram, cada um a sua maneira, com tudo que estivesse ao seu alcance. E com amor e carinho me estimularam a concluir esta graduação.

Ao meu orientador, prof. Fabrício Machado Miguel, pela confiança, paciência e parceria. Com seu conhecimento, alegria e sabedoria foi peça fundamental para a elaboração deste estudo. E que durante suas orientações tornou-se um grande amigo.

Agradeço à coordenação e professores do curso de Ciências Contábeis da Unesc, que, com maestria passaram seu conhecimento para que eu me tornasse um bom profissional.

Não posso deixar exaltar o bom atendimento e expressar minha gratidão às atendentes do “P-9”, administração do curso, Thais Piucco e Daniela M. Alves,

que, com muita paciência e eficácia prontamente sempre me atenderam. A vocês, muito obrigado!

Por fim, agradeço a todos os amigos de vida e colegas de curso, com quem já tive contato e troca de experiências únicas. Obrigado por terem acreditado em mim e me dado forças para que eu não ficasse pelo caminho.

“Os olhos são a lâmpada do corpo, se teus olhos forem bons, todo teu corpo será luminoso; se, porém, os teus olhos forem maus, todo o teu corpo estará em trevas”.

Jesus Cristo, o *Master*.

## RESUMO

Na literatura, encontra-se um significativo volume de trabalhos científicos que difundem a ideia de que a utilização das ferramentas e processos do *coaching* nas organizações vem sendo cada vez mais aconselhadas. Porém, poucas são as pesquisas que apresentam os resultados práticos da aplicação da ferramenta nas empresas, reforçando a observação de que o *coaching* necessita de mais práticas para sustentar a teoria, apesar de ser uma metodologia emergente, o que a ainda a faz ser desconhecida e ainda pouco utilizada. Com base nisso, o objetivo do estudo foi verificar se a ferramenta *coaching* traz benefícios práticos para o ambiente organizacional. A partir de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, foram analisados sete estudos de casos que buscaram relatar a eficiência ou os resultados obtidos com o desenvolvimento do *coaching* em empresas ou por parte de profissionais que passaram por este processo. Para tanto, foram avaliadas quatro categorias de análise: motivação/iniciativa pelo desenvolvimento do programa; tipo/ferramentas de *coaching* utilizada; origem do *coach* responsável e benefícios obtidos (ou não) com o processo segundo a empresa ou profissional. Após a análise dos casos, pôde-se concluir em função do objetivo geral deste trabalho, que, na prática, conforme os estudos analisados, o *coaching* cumpre as metas aos quais se destina, principalmente no que tange ao desenvolvimento de competências profissionais e pessoais, confirmando os achados da literatura que afirmam que esta metodologia é uma forma eficiente de autodesenvolvimento, o que sedimenta a sua ampla aplicação no contexto mundial.

**Palavras-chave:** *Coaching*. Práticas de *Coaching*. Benefícios Evidentes do *Coaching*.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>a. C.</b>	Antes de Cristo
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>Esp.</b>	Especialista
<b>GROW</b>	Goals, Reality, Options, Will (metas, realidade, opções e vontade)
<b>IBM</b>	<i>International Business Machines</i>
<b>ICF</b>	<i>International Coaching Federation</i>
<b>Ma</b>	Mestra
<b>SBC</b>	Sociedade Brasileira de <i>Coaching</i>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Diferenças entre <i>coaching</i> e outras atividades.....	25
Figura 1 – Ciclo do processo de <i>coaching</i> .....	30
Quadro 2- Publicações adotadas no estudo.....	38
Quadro 3- Características dos estudos científicos selecionados .....	39
Quadro 4 - Motivação/iniciativa pelo desenvolvimento do programa .....	40
Quadro 5 - Tipo de <i>coaching</i> utilizado e tempo de duração do programa.....	42
Quadro 6 - Origem do <i>coach</i> responsável.....	43
Quadro 7 - Benefícios/conclusões obtidas com o processo.....	44

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA .....	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 <i>COACHING</i> : DEFINIÇÃO .....	17
2.2 ORIGENS .....	18
2.3 ELEMENTOS DO PROCESSO DE <i>COACHING</i> .....	20
2.4 OBJETIVOS DO <i>COACHING</i> .....	21
2.5 DIFERENÇA DO <i>COACHING</i> E OUTRAS ATIVIDADES .....	23
2.6 <i>COACH</i> INTERNO E <i>COACH</i> EXTERNO .....	26
2.7 TIPOS DE <i>COACHING</i> .....	27
<b>2.7.1 Coaching pessoal ou de vida</b> .....	<b>28</b>
<b>2.7.2 Coaching de carreiras</b> .....	<b>28</b>
<b>2.7.3 Coaching de executivos</b> .....	<b>28</b>
<b>2.7.4 Coaching de negócios</b> .....	<b>29</b>
<b>2.7.5 Coaching de equipes ou grupos</b> .....	<b>29</b>
2.8 ETAPAS DO PROCESSO DE <i>COACHING</i> .....	29
2.9 VARIÁVEIS FUNDAMENTAIS PARA O SUCESSO DO <i>COACHING</i> .....	31
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>35</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	35
3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	36
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde os anos de 1970, passou a haver um aumento de práticas para a melhoria da qualidade das pessoas nas empresas (o denominado capital humano ou intelectual), devido à intensificação das atividades que buscam aprimorar a produtividade e promover a inovação nas organizações. Esta tendência trouxe como resultados o incremento das iniciativas para desenvolvimento e capacitação dos profissionais no contexto organizacional interno (BARRETO, 2009).

Neste cenário, as organizações têm demandado gestores e executivos que possam ser capazes de evidenciar oportunidades, situações e desafios, e possam gerar soluções inovadoras, criativas e proativas para os negócios. Além disso, os profissionais encontram-se pressionados por um ambiente notadamente marcado pela competição, sobre o qual necessitam ter foco na busca de acompanhar as tendências. Para tanto, precisam desenvolver competências que sejam inovadoras e diferenciadas, tanto para solucionar os problemas, como para agregar valor aos negócios de sua atuação (BATISTA; CANÇADO, 2017).

Para este objetivo, várias são as ferramentas e processos que as organizações podem adotar visando fornecer formação e capacitação adequada para desenvolver e aprimorar as competências requeridas para os seus colaboradores, entre elas, o *coaching* (BATISTA; CANÇADO, 2017).

O termo *coaching* refere-se a métodos de ajudar os outros a melhorar, aprender novas habilidades, encontrar sucesso pessoal, alcançar objetivos e gerenciar a mudança de vida e desafios pessoais. O *coaching* geralmente aborda atitudes, comportamentos e conhecimentos, bem como habilidades, e também pode se concentrar no desenvolvimento profissional.

O *coaching* é um processo sistemático, pelo qual se acredita facilitar a aprendizagem e promover alterações cognitivas, emocionais e comportamentais, que ampliam a capacidade de ação em termos de alcançar metas.

Em tese, o *coaching* pode ser aplicado a todas as pessoas que desejam aprimorar-se em suas áreas de atuação, seja profissionais experientes, seja jovem recém-ingressados no mercado de trabalho ou, ainda, para o planejamento de carreiras para quem ainda não decidiu a profissão ou ramo em que pretende atuar.

Na verdade, a popularidade das ferramentas de *coaching* tem sido observada como sendo cada vez mais crescentes, divulgadas como uma forma

eficaz de investimento nas pessoas e no seu desempenho no ambiente de trabalho.

Diante disso, surgiu o interesse pelo desenvolvimento deste estudo, que busca analisar os resultados práticos da aplicação desta ferramenta no âmbito das organizações, por meio dos relatos de estudos encontrados na literatura, com a finalidade de se avaliar se a mesma é tão eficaz quanto propagam os discursos.

Neste capítulo, o estudo apresenta os itens introdutórios, verificando-se a contextualização do tema, problema e questão da pesquisa, além dos objetivos em nível geral e específico, a justificativa para a realização do estudo, finalizando-se com a forma de estruturação do projeto.

### 1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O *coaching* é uma disciplina emergente, uma metodologia de desenvolvimento pessoal e profissional, que pode auxiliar profissionais em geral. Segundo Oliveira (2015), por meio do *coaching*, é possível acelerar processos de mudanças ou melhorias, enfrentar decisões difíceis, otimizar resultados, aumentar a proatividade, entre diversos outros aspectos.

Na literatura, encontra-se um significativo volume de trabalhos científicos que difundem a ideia de que a utilização das ferramentas e processos do *coaching* nas organizações vêm sendo cada vez mais aconselhadas. Porém, conforme Batista (2014), são poucas as pesquisas que apresentam os resultados práticos da aplicação da ferramenta nas empresas, reforçando a observação de que o *coaching* necessita de mais práticas para sustentar a teoria, mesmo apesar de ser uma metodologia emergente, o que ainda a faz ser desconhecida e ainda pouco utilizada.

Na verdade, pode-se dizer que o *coaching* é uma intervenção que é feita, muitas vezes sem uma base conceitual e empírica coerente para orientar seu uso e prática. Deve-se notar que, embora nos últimos anos observa-se um maior número de publicações relacionadas com o *coaching*, a técnica é ainda pouco estudada empiricamente e com pouca clareza prática. Assim, é possível identificar, um maior número de pesquisas exploratórias sobre o tema (LEVENFUS, 2016).

Além disso, segundo Batista (2014), uma das maiores necessidades e desafios para os profissionais da área é precisamente comprovar que o *coaching* não se trata meramente de um modismo. Mas, ao contrário, o *coaching* pode, sim, constituir em uma metodologia de desenvolvimento profissional e pessoal eficaz.

Soma-se a isso, a feição variada dos profissionais que aplicam o *coaching*, tendo em vista que os mesmos têm formação diferenciada e provêm de áreas diversas. Além disso, muitos não são credenciados ou certificados por associações que regem a atividade, mesmo porque a profissão não é regulamentada. Tais fatores geram dúvidas sobre a eficácia de sua aplicabilidade na prática, apesar da literatura teórica ser farta sobre esta área (BATISTA, 2014).

A partir deste contexto, formulou-se o seguinte questionamento que norteia a pesquisa: O *coaching* traz benefícios práticos para o ambiente organizacional?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir, são apresentados os objetivos do estudo, em nível geral e específico.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar se a ferramenta *coaching* traz benefícios práticos para o ambiente organizacional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar os motivos que levam as empresas a aplicarem processos de *coaching*;
- Identificar quais os profissionais internos que são envolvidos no programa;
- Verificar o tipo de *coaching* aplicado nas organizações;
- Analisar a origem do profissional chamado para desenvolver o programa nas empresas;
- Destacar os benefícios obtidos (ou não) após o processo de *coaching* na empresa ou pelos profissionais.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O *coaching* é uma disciplina emergente, consistindo-se em uma ferramenta de capacitação e facilitação das capacidades, habilidades e competências das pessoas. Conforme Lefenvus (2016), o *coaching* trabalha no sentido de facilitar os processos de desenvolvimento individual, desenvolvimento profissional, as mudanças de carreira, alcance de objetivos, dissolução de barreiras para o crescimento pessoal, implementação de ideias e a busca pela melhoria dos níveis de desempenho nas organizações.

Desde os anos 2000, cresce cada vez mais a produção científica em termos internacionais sobre o tema *coaching*. No Brasil, no entanto, a produção acadêmica é mais modesta, ao se comparar com a literatura internacional sobre o tema, indicando um campo profícuo para estudos e pesquisas (BATISTA; CANÇADO, 2017).

Frente a isso, em termos teóricos, o estudo pode ser justificado em função de que vem a contribuir para o aumento do acervo sobre o assunto *coaching*, considerado como um grande potencializador do desenvolvimento humano (profissional ou pessoal), mas que ainda é pouco conhecido e, conseqüentemente, pouco utilizado. Além disso, ainda em termos teóricos, o trabalho também contribui para a geração de novos aportes sobre esta metodologia, cujos benefícios afirmam que são muito amplos.

Em relação às contribuições potenciais da pesquisa em termos práticos, o trabalho pode ser justificado devido a focalizar pesquisas práticas que se dedicaram a relatar os resultados obtidos em empresas ou por profissionais que desenvolveram esta metodologia, o que contribuirá para ajudar a atestar ou não a eficácia do método.

Por fim, o estudo pode ser justificado pois pode servir de parâmetros para que os interessados possam avaliar se a ferramenta tem eficácia, pois se aborda a questão em estudos baseados em evidências, podendo ser útil para organizações ou profissionais que desejam implementar esta técnica.

### 1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este estudo encontra-se estruturado da forma descrita na sequência.

Neste primeiro capítulo, constam os itens introdutórios, onde são apresentados uma breve contextualização do tema, o problema e a questão norteadora da pesquisa, além de apresentar os objetivos pretendidos em termos geral e específicos, a justificativa em seus mais variados aspectos (estágio de desenvolvimento dos conhecimentos referentes ao tema; contribuições potenciais da pesquisa em nível teórico e em termos práticos; e a relevância social do projeto), bem como a forma em que o trabalho encontra-se estruturado.

No segundo capítulo, são apresentados os temas que buscam fundamentar o estudo, reunidos na literatura (impressa e virtual), enfatizando a ferramenta de *coaching*.

Posteriormente, no terceiro capítulo, busca-se contextualizar a metodologia adotada para a realização do trabalho.

No capítulo seguinte, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa, juntamente com sua análise.

Na sequência, o trabalho finaliza com as considerações finais, as referências utilizadas para a realização do projeto e os apêndices.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A finalidade deste capítulo é apresentar aspectos sobre o assunto abordado no presente trabalho, para proporcionar sustentação teórica para o estudo, ou seja, *coaching*.

### 2.1 COACHING: DEFINIÇÃO

O *coaching* é um processo de formação pessoal por meio do qual um grande conjunto de ferramentas ajuda a preencher a lacuna entre onde uma pessoa está ou é agora e onde quer estar ou deseja chegar. Segundo Oliveira (2015), *coaching* diz respeito à atividade de aconselhamento realizada em uma abordagem, geralmente confidencial, entre o consultor (treinador, *coach*) e a pessoa que está sendo aconselhada, treinada ou orientada (*coachee*), com vistas ao seu desenvolvimento pessoal e, sobretudo, profissional, com resultados previamente negociados e estabelecidos (OLIVEIRA, 2015).

Pode ser definido como um sistema que procura desbloquear o potencial que todos têm dentro de si, por meio de um processo de acompanhamento, orientação, autoconhecimento e ação (BATISTA, 2014).

Com isso o *coaching* é a arte para que as pessoas obtêm o melhor de si em tudo o que querem, por meio de um relacionamento contínuo, um elevado nível de compromisso e energia, gerando grande satisfação e resultados (ROCHA-PINTO; SNAIDERMAN, 2014). Na definição de Batista e Cançado (2017, p. 25): “*Coaching* é um processo de orientação prática, voltado para a promoção e estímulo da aprendizagem, a partir de metas relacionadas ao desenvolvimento pessoal e profissional”.

Outra maneira de se definir o *coaching* é como uma parceria entre o treinador e o treinado, como um acordo entre as partes, em que os objetivos são estabelecidos para que sejam alcançados (LAPOLLI, 2010).

Com base nestas definições, Batista e Cançado (2017) consideram que há uma enorme diversidade de definições de *coaching*, porém, na verdade, não se tratam de conceitos, mas de descrições da prática do processo, que se diferenciam conforme os objetivos dos estudos de cada um dos diferentes pesquisadores.

Apesar disso, parece haver consenso de que o *coaching* é uma

metodologia, um relacionamento de ajuda, um processo entre um profissional que é habilitado e o seu cliente, buscando o desenvolvimento profissional e pessoal (ROCHA-PINTO; SNAIDERMAN, 2014)

## 2.2 ORIGENS

A palavra *coaching* provém da língua inglesa, associada à “instrução” e “treinamento”. Porém, sua origem deve-se a uma cidade localizada na Hungria, denominada Kocs, na qual teve início a história da construção de carruagens cobertas e de grande qualidade, por volta de 1450, as *Koczi*, que se destinavam a transportar pessoas (BATISTA, 2014).

Como um processo, *coaching* não é uma técnica relativamente nova, já que está relacionada a pensamentos de filósofos da antiga Grécia (Marion, 2017).

O *coaching* remonta a Sócrates, filósofo grego que viveu entre os anos de 470 a 399 a.C. Sócrates ajudava as pessoas, seus seguidores, a fazerem descobertas por meio da arte de fazer perguntas. A partir desta perspectiva, as pessoas passavam a despertar a capacidade ou potencial para descobrir respostas por si mesmas (ROCHA-PINTO; SNAIDERMAN, 2014).

Posteriormente, Platão (428–347 a.C.) discípulo e contemporâneo de Sócrates, foi outro filósofo que ministrava diálogos que hoje são considerados como sessões primitivas de *coaching*. Platão fazia perguntas e mantinha uma escuta ativa, as duas habilidades mais importantes para um profissional de *coaching* (MARION, 2017).

Aristóteles (427-347 a.C.), também na Grécia antiga reconheceu que o homem pode se tornar o que você quiser, devendo percorrer o caminho entre onde está e aonde quer ir. Em outras palavras, para Aristóteles, o que deseja ser alcançado somente ocorrerá por meio da ação, outra premissa do *coaching* (MARION, 2017).

Desse modo,

Talvez se possa considerar que a abordagem de *coaching* sempre existiu, desde quando uma pessoa, com elevados conhecimentos e experiência se predispunha a ouvir e a acreditar no potencial de uma outra pessoa, com poucos conhecimentos e experiência, visando a uma evolução pessoal e profissional (OLIVEIRA, 2015, p.9).

Já no mundo moderno, por volta do século XVIII, os universitários

ingleses mais nobres eram transportados em suas carruagens pelo *coacher* (cocheiro). É neste sentido, que se passa a perceber as primeiras relações existentes entre a função de conduzir ou transportar alguém a um destino, de forma semelhante à função de um *coach* da atualidade (MARION, 2017).

No século XIX, o termo *coach* passou por uma adaptação por meio de universitários da Inglaterra para caracterizar ou designar os tutores, ou seja, um tutor pessoal, que acompanhavam o desenvolvimento acadêmico dos graduandos ou os acompanhava na preparação para exames (BATISTA, 2014).

Ainda no século XIX, por volta dos anos de 1880, o termo *coaching* começou ser associado a profissionais esportivos em suas mais variadas formas. Sobre este tempo, Marion (2017, p. 21) explica que,

[...] a ideia de “*to coach*”, nesse contexto, tem sua melhor tradução como “treinar”, no caso um atleta visando ao seu melhor desempenho. De lá para cá, o termo “*coaching*” ficou muito conhecido nos esportes, de maneira que os treinadores de atletas e times esportivos são denominados “*coaches*”. Ao longo do tempo, a palavra “*coach*” foi adotada para treinar músicos, oradores e atores. Estes contam com seus *coaches* para desenvolver suas habilidades, superar obstáculos, manterem-se focados e chegarem aonde querem.

Contudo, foi em 1937 que aparece o primeiro registro formal do termo no cenário industrial. Posteriormente, em 1958, a palavra foi empregada no contexto da gestão por Myles Mace. Nos dois casos, referia-se a uma forma de incrementar a produtividade dos funcionários no ambiente laboral (BATISTA, 2014).

Nos moldes que se conhece nos dias atuais, no entanto, o *coaching* foi introduzido nos Estados Unidos, no campo do esporte, pelo professor de tênis Timothy Gallwey, no ano de 1972, criando o termo *coach* (MELO; BASTOS; BIZARRIA, 2015).

Gallwey concebeu que o principal inimigo dos atletas era sua própria mente. Com isso, desenvolveu uma metodologia de treinamento chamado *The Inner Game of Tennis* (o jogo interno do tênis), considerando que sempre há um jogo interno na mente de cada um. Para Gallwey, não importa o que está acontecendo fora do jogo, cada atleta é parte do jogo e pode fazer a diferença entre sucesso e fracasso (MARION, 2017).

Em seguida, na década de 1980, John Whitmore adaptou a aplicação do *coaching* do esporte para a empresa e em nível pessoal, fazendo surgir a atividade no cenário empresarial, inclusive como profissão nos Estados Unidos, como uma

espécie de consultoria, quando empresas buscavam respostas para desafios na área de desenvolvimento pessoal e organizacional, e liderança (BATISTA, 2014).

Mas o marco definitivo ocorreu em meados dos anos 1990, quando o *coaching* foi usado pela IBM, “[...] a primeira grande empresa a fazer uso de *coaching* e redirecionar o *coaching* de um veículo de desenvolvimento pessoal para um veículo de desenvolvimento de pessoas para os negócios” (MARION, 2016, p. 25).

Com isso, esta filosofia, gradualmente a partir dos anos de 1990, foi sendo disseminada para outras partes, como no Japão e vários países europeus. Atualmente, está sendo implementado com grande impulso em praticamente todo o mundo (MARION, 2017).

Dessa forma, pode-se verificar que foi a partir dos anos de 1990 do Século XX, que o processo de *coaching* surge como uma estratégia e opção para as empresas desenvolverem seu capital humano (BATISTA; CANÇADO, 2017).

### 2.3 ELEMENTOS DO PROCESSO DE COACHING

Conforme Marion (2017, p. 19): “O *coaching* é um processo de comunicação entre o *coach* (se pronuncia *couche*), aquele que aplica o processo de *coaching*, e o *coachee* (se pronuncia *couchí*), aquele que recebe o *coaching*”.

Em outras palavras: “O termo *coaching* refere-se ao processo, *coach*, ao profissional que aplica as técnicas de *coaching* e *coachee* ao indivíduo que passa pelo processo, ou seja, o cliente” (BATISTA; CANÇADO, 2017, p. 26).

Dessa forma, o treinador (*coach*) ajuda seu cliente (*coachee*) a melhorar seu desempenho e ser o que deseja ser ou alcançar, rompendo barreiras de suas limitações, medos e crenças (OLIVEIRA, 2015).

Assim, dois elementos integram o processo de *coaching*: o *coach* e o *coachee*. O *coachee* é o treinado, ou seja, a pessoa que quer, de livre e espontânea vontade, receber todo o treinamento disponibilizado pela empresa ou pelo profissional, bem como aprimorar outros assuntos que ele julga importantes para o seu trabalho na organização (MOREIRA; GOMES, 2014).

O *coach* é o treinador, o profissional responsável pelo processo de *coaching*. Seu papel enquanto profissional é responsabilizar-se pelo desenvolvimento e realização da pessoa que lhe foi designada como cliente,

devendo também se comprometer com o resultado final do processo (MILARÉ; YOSHIDA, 2009).

Este termo começou a ser utilizado no âmbito interno das organizações para designar ou caracterizar um profissional, não um cargo. Assim, este profissional seria a pessoa que busca apoiar alguém, visando com que melhore seu desempenho e aperfeiçoe o seu desenvolvimento pessoal e profissional (MASCHIO et al, 2015).

Sobre o profissional desta área, afirma Oliveira (2015, p. 05):

É um profissional com amplo conhecimento do mercado de trabalho, bem como das técnicas de análise da vocação e da capacitação atual e potencial das pessoas em processo de treinamento, e que sabe transmitir – diretamente ou via terceiros – todos os ensinamentos e orientações necessários para a estruturação e aplicação de um plano de carreira otimizado na realidade atual e situação futura de cada pessoa treinada. Muitas vezes, mais que um treinador, um *coach* é o facilitador de um processo estruturado de aprendizagem, pois ele apresenta mais questionamentos, com perguntas abertas e inteligentes, do que soluções.

Dessa forma, entende-se que ao *coach* não é necessário que tenha conhecimentos específicos no âmbito da área profissional ou de atuação do *coachee*, posto que seu objetivo não é o de apresentar soluções ou resolver problemas. O que importa é que o *coach* faça o processo de acompanhamento ou orientação, fornecendo-lhe *feedbacks* e apontando novos caminhos. Contudo, é desejável que o *coach* tenha sólida experiência em gestão organizacional (BATISTA, 2014).

A relação entre estes dois elementos deve ser de interação, no qual o *coach* apoia, orienta, guia e acompanha o *coachee*, para que este possa atingir as metas que tem em mente, sem, no entanto, fornecer respostas. Por isso, o *coaching* assenta-se no princípio de não-diretividade, ou seja, somente busca indicar qual o caminho a ser seguido, alicerçando-se em exercícios, questões, conversas, entre outros (MILARÉ; YOSHIDA, 2009).

## 2.4 OBJETIVOS DO COACHING

Pode-se dizer que o *coaching* é a arte de trabalhar com os outros para que eles obtenham resultados fora do comum e para melhorar seu desempenho. É uma atividade que gera novas possibilidades de ação e permite resultados extraordinários no desempenho (LEVENFUS, 2016).

No processo de *coaching* ajuda-se o desenvolvimento pessoal por meio da sensibilização, gerando responsabilidade e construção de autoconfiança (MASCHIO et al, 2015).

Alberton e Beuren (2002) lista as finalidades as quais o *coaching* é aplicado, resumidas conforme as alíneas a seguir:

- a) Auxílio na descoberta do potencial humano e de trabalho;
- b) Ajuda na concepção de oportunidades e percepção de limites;
- c) Fornecimento de suporte visando assumir a gestão do próprio medo, levando em consideração paradigmas e premissas;
- d) Colabora para o estabelecimento de metas e alcance de objetivos, assegurando-se que se está no caminho certo;
- e) Apoio à revelação e avaliação de competências que são necessárias para se obter um melhor desempenho;
- f) Ajuda para superar obstáculos, tais como atitudes, crenças, e condutas e atos capazes de dificultar a realização enquanto profissional
- g) Desenvolvimento de um sistema referencial para fornecer e receber *feedback* visando à melhoria de desempenho e motivação;
- h) Fornecimento de estrutura e suporte capaz de melhorar a comunicação entre membros da equipe bem como a gestão de conflitos;
- i) Auxílio para os profissionais perceberem suas deficiências na empresa/trabalho;
- j) Ajuda para ajustar ou corrigir condutas no trabalho;
- k) Encorajamento para o crescimento pessoal e profissional.

Dessa forma, o *coaching* é muito mais do que uma ferramenta de gestão. É uma metodologia no gerenciamento de empresas e uma forma de valor inestimável no desenvolvimento pessoal para os objetivos pessoais e profissionais (MOREIRA; GOMES, 2014).

Na verdade, no mundo moderno, o *coaching* tornou-se uma disciplina usada amplamente para todos os tipos de organizações. Indústrias, empresas de serviços e empresas de consultoria, empregam esta intervenção à procura de otimização de desempenho, fortalecendo equipes e ajudando desenvolvimento profissional executivo, seja no plano geral, como na prática institucional, ou centralmente, instando os executivos a iniciar um processo a fim de garantir investimento de capital humano (DIAZ, 2014).

Para o International *Coaching* Federation (ICF), o *coaching* profissional é responsável por: “descobrir, esclarecer e alinhar-se ao que o cliente quer atingir; incentivar a autodescoberta do cliente; provocar soluções e estratégias geradas pelos clientes; e responsabilizar o cliente pelos compromissos assumidos” (ICF 2004 apud MARION, 2017, p. 15).

Os benefícios tornam-se visíveis e tangíveis quando o cliente se aprofunda em suas situações pessoais, melhora seus relacionamentos, descobre talentos que tinha escondido, começa novas carreiras, tornam-se livre de coisas e de laços que os impedem de progredir em suas vidas pessoais e profissionais (MELO; BASTOS; BIZARRIA, 2015).

## 2.5 DIFERENÇA DO COACHING E OUTRAS ATIVIDADES

Há muita confusão sobre o que realmente é o *coaching*, levando a outras figuras ou atividades afins, principalmente a terapia. *Coaching*, contudo, não é um processo de terapia ou de cura, tampouco aconselhamento psicológico. *Coaching*, na verdade, é uma nova disciplina que aproxima a atingir metas, permitindo o desenvolvimento pessoal e profissional. É uma estratégia que ajuda a pensar de forma diferente, geralmente desenvolvimento nas áreas de interesse (GARCIA, 2011).

Sobre a diferença entre *coaching* e terapia, a seguir, apresenta-se um resumo nas alíneas a seguir, com base em Oliveira (2015):

- *Coaching* não aborda condições psicológicas ou doenças;
- No *coaching*, tem-se clientes, em terapia, tem-se pacientes;
- Um treinador acompanha seu cliente na concepção de futuro, sem os limites anteriores para o desenvolvimento.
- Treinador funciona por meio de problemas de forma rápida, em movimento, não se debruçando sobre eles.
- Na terapia analisa o porquê das coisas; em *coaching*, o que se está trabalhando é “por que não?”;
- No *coaching*, normalmente se trabalha o futuro que quer ser projetado pelo cliente para modificar o presente. A terapia, geralmente começa pelo passado.
- A terapia centra-se sobre o que está errado, enquanto o treinador se

concentra no que pode ser melhorado e desenvolvido.

- *Coaching* concentra-se no que se quer e é possível, não se concentra no que aconteceu com o cliente;
- Um treinador trabalha exclusivamente em metas objetivas, com o comprometimento do cliente;
- A terapia psicanalítica pode levar anos, o *coaching* pode durar apenas algumas sessões.

Dentro deste contexto, o *coaching* também é confundido com as atividades de o *mentoring* e o *counseling*.

A título de esclarecimento, o *mentoring*, ou o termo mentoria, vem da mitologia grega no qual o mentor referia-se a um personagem pertencente à Odisseia de Homero, representando um sábio conselheiro e de confiança, cuja missão era a de proteger Telêmaco, o filho de Odisseu, enquanto ele se encontrava ausente (MOREIRA; GOMES, 2014).

A mentoria, no campo organizacional (*mentoring*) é uma abordagem de orientação profissional e pessoal com elevada amplitude, em que um profissional, com larga experiência e forte sustentação teórica e prática (o mentor), auxilia uma pessoa com menores experiência e conhecimento (o mentorado) em aspectos gerais e específicos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional (OLIVEIRA, 2015).

Na verdade, o *mentoring* é considerada uma atividade muito parecida com o *coaching*, porém, seu campo de aplicação fica restrito aos funcionários de alto potencial, buscando disseminar a cultura e a estrutura política da organização. O mentor não é apontado pela empresa, mas, sim, escolhido de forma natural pelos próprios colaboradores, como sendo a pessoa capaz de representar os valores da empresa, possuindo suficiente autoridade para disponibilizar as forma para que o desempenho venha atingir o limite pretendido ou desejável (DIAZ, 2014).

Já o *counseling* é uma abordagem profissional e pessoal, com foco específico, em um contexto clínico, médico ou psicológico, com atividades estruturadas de diagnóstico, aconselhamento, acompanhamento e avaliação quanto à realidade de uma pessoa (OLIVEIRA, 2015).



Quadro 1 – Diferenças entre *coaching* e outras atividades

FIGURA	O QUE DIZ	ÁREAS DE ATUAÇÃO	DIFERENÇAS DO COACHING
<i>Mentoring</i>	É assim que eu faria...	A essência do <i>mentoring</i> é transmitir o conhecimento e sabedoria. Funciona como um discipulado, no qual o discípulo observa alguém mais experiente, recebe conselho, orientação e toma o mentor como um modelo.	O <i>coach</i> não precisa ser mais velho de idade ou mais experiente. No <i>coaching</i> , não é requerido que se tenha especialidade nos assuntos que serão tratados como objeto de desenvolvimento.
<i>Counseling</i>	Tente fazer desta forma...	Presta aconselhamento ou orientação na tomada de decisões, em particular em situações emocionalmente significativas. O foco desse trabalho é sair de um problema e promover alívio.	No <i>coaching</i> , não se oferecem conselhos, pressupõe-se que a resposta está no <i>coachee</i> e terá maior significado se ele mesmo a descobrir. O <i>coaching</i> também não foca no problema, mas propõe a mentalização de novos alvos que se pretende conquistar.
Treinamento	Aprenda a fazer assim...	Destinado a desenvolver ou aprimorar conhecimentos, habilidades e comportamentos. Depende de um <i>expert</i> no assunto, com habilidade didática para a capacitação de um grupo. Espera-se que a partir de um treinamento se desenvolvam conhecimentos, habilidades ou atitude para melhoria de desempenho.	No <i>coaching</i> , a aprendizagem acontece como autodescoberta. Pressupõe-se que informações precisam ser acessadas de maneira criativa, liberando um potencial bloqueado. Sessões de <i>coaching</i> são uma relação de um para um.
Consultoria	É assim que deve ser feito...	Um consultor é um especialista contratado para prover ferramentas, métodos, conhecimento e informação visando à melhoria no resultado de uma atividade organizacional. Usualmente, oferece um plano de ação e/ou recomendações para serem executadas pela organização.	O <i>coach</i> não é um especialista em negócios e não emite recomendações ou sugestões de melhoria a uma organização ou equipe organizacional. O <i>coachee</i> é capaz de ajudar nas escolhas e decisões, a partir da identificação de problemas críticos e metas bem estabelecidas.
Ensino	Faça desta forma...	Uma relação pedagógica de ensinar e aprender. Geralmente o professor é tido como o detentor do conhecimento; o aluno, como o aprendiz.	O <i>coachee</i> tem em si as respostas de que precisa. O <i>coach</i> o ajudará a identificá-las.

Fonte: Marion (2017, p. 21 - Adaptado)

Dessa forma, diferentemente de outras atividades, em um programa de *coaching*, a abordagem ocorre de forma essencial por meio de perguntas capazes de levar ao aprendizado, à conscientização, bem como à possibilidade de adoção de novas ações e atitudes, visando novos resultados (OLIVEIRA, 2015).

## 2.6 COACH INTERNO E COACH EXTERNO

O processo de *coaching* pode ser feito por meio do *coach* interno e externo, que possuem diferenças e semelhanças sutis (ECARD et al, 2016).

O *coach* interno geralmente é um colaborador que tem um cargo de liderança e enquanto *coach* deve atuar para desenvolver profissionais da empresa, colaborando que esses utilizem seus recursos e competências na busca de melhores resultados para a organização (BARRETO, 2009).

O *coach* interno tem a vantagem de conhecer a empresa, bem como os seus profissionais, o que colabora para um processo mais ágil e colaborativo, uma vez que, geralmente, possui confiança, gerando uma maior qualidade nas relações interpessoais durante as sessões (ECARD et al, 2016).

Apesar dos *coachs* internos executarem funções de liderança, nem todos podem executar este processo. Isso porque, embora muitos líderes possam ser adicional e naturalmente bons *coachs*, tradicionalmente há algumas diferenças fundamentais. Enquanto os líderes vêem a sua posição como a arte de direção e controle do desempenho de seus liderados, para obter resultados previsíveis, os *coachs* vêem o seu trabalho como uma forma de capacitar seus funcionários para obter resultados sem precedentes (BARRETO, 2009).

Além disso, os líderes têm objetivos que geralmente são focalizados em metas anteriormente definidas, já os *coachs* são orientados por compromissos firmados entre eles e as pessoas, objetivos esses que vão ao encontro das metas comuns da empresa (MELO; BASTOS; BIZARRIA, 2015).

O *coach* externo, por sua vez, é um profissional alheio à organização, que é contratado para realizar ou conduzir o processo com equipes, grupos ou indivíduos da empresa (MELO; BASTOS; BIZARRIA, 2015).

Muitos autores acreditam que este deve ser o profissional adequado para realizar o *coaching* nas organizações, por razões como coloca Barreto (2009, p. 22):

[...] por este profissional ser externo à organização, traz maior isenção do seu trabalho, por ele não estar vivendo diretamente as cobranças internas e não estar inserido na tela de vínculos relacionais da organização. Porém, é fundamental que tenha vivido com profundidade o ambiente organizacional em funções de liderança e que tenha habilidades em lidar com os aspectos emocionais humanos.

Neste contexto, seja interno ou externo, a função do *coach* é fazer com que os clientes descubram e utilizem todo o seu potencial, por meio do processo de escuta (LAPOLLI, 2010).

Batista e Cançado (2017) apresentam as características desejáveis ao perfil do *coach*: deve ser um profissional com vastos conhecimentos do mercado de trabalho, além de ser exímio conhecedor das ferramentas e técnicas da ferramenta, para proceder de forma eficiente a análise da capacitação atual do cliente, de sua vocação e do potencial dos indivíduos em treinamento. O *coach* também deve ser capaz de transmitir orientações e ensinamentos necessários para estruturar e aplicar um plano de carreira e de desenvolvimento que seja adequado à realidade futura e atual de cada cliente. Deve ser treinado a ouvir, saber observar e adequar as abordagens às necessidades que são específicas em cada caso.

## 2.7 TIPOS DE COACHING

O *coaching* é uma metodologia ou processo que pode ser aplicada tanto no domínio pessoal como no profissional, uma vez que as suas mais variadas intervenções podem ser direcionadas para o motivo que leva a empresa ou pessoa a participar de um programa desta natureza. Contudo, ambos os domínios podem se relacionar mutuamente, ou seja, os resultados do *coaching* profissional podem se refletir na vida pessoal e vice-versa (BATISTA, 2014).

O foco dos critérios de seleção de trabalho do *coaching* deve ser associado com as necessidades da organização e do *coachee*, bem como da formação recebida pelo treinador (MELO et al, 2016).

No entanto, tende-se a sugerir que o *coaching* é a integração de várias perspectivas, de acordo com as necessidades da situação e dos seus participantes, buscando-se verificar qual o mais útil (PERCIA, 2012).

De forma geral, no entanto, a metodologia pode ser agrupada em quatro campos ou tipos: *coaching* pessoal ou de vida, *coaching* de carreiras, *coaching* de executivo, *coaching* de negócios e *coaching* de equipes ou grupos (LAPOLLI, 2010).

### **2.7.1 Coaching pessoal ou de vida**

O *coaching* de vida tem por objetivo a criação de um ambiente que seja reflexivo de forma a potencializar que o cliente tenha uma visão mais ampliada e mais holística em relação aos desafios profissionais e pessoais mais íntimos (ECARD et al, 2016).

Nesses casos, é a pessoa que busca o *coach*, não a empresa. Durante o processo, são trabalhados objetivos, metas e preocupações de cada vida em particular. Assim, não há pessoas ligadas às empresas envolvidas com o trabalho de *coaching* (BARRETO, 2009).

Esta abordagem ajuda cada pessoa a identificar e consolidar seus objetivos pessoais, sendo, portanto, uma abordagem bem ampla (OLIVEIRA, 2015).

### **2.7.2 Coaching de carreiras**

Neste processo, aborda-se a possível evolução profissional de uma pessoa na estrutura de carreira em uma empresa, ou em diferentes organizações. Desse modo, o *coaching* de carreira leva em conta as mais variadas questões da vida futura e profissional de uma pessoa, incluindo seus objetivos, conhecimento, motivações, experiências, competências, técnicas, *curriculum vitae*, entre outras (OLIVEIRA, 2015).

### **2.7.3 Coaching de executivos**

O *coaching* de executivos é aplicado a profissionais que estão na alta administração da empresa e tem por objetivo contribuir para melhorar o desempenho profissional, trazendo repercussões por toda a organização (BATISTA, 2014).

Na definição de Oliveira (2015, p. 7-8), o *coaching* de executivos,

Preocupa-se com a evolução profissional de um executivo de uma empresa específica, podendo considerar entre outros assuntos: crescimento na carreira, transferência de emprego, desempenho profissional, pensamento estratégico, coordenação e motivação de equipes.

Dessa forma, o *coaching* de executivo é desenvolvido por meio de reuniões individuais, quando então o *coach* atua no sentido de aperfeiçoar seu desempenho, administrar crises e acelerar/aprimorar a carreira (BARRETO, 2009).

#### **2.7.4 Coaching de negócios**

Diz respeito ao processo de *coaching* que busca consolidar um processo lógico, estruturado e incorporado que visa motivar e capacitar os profissionais para que os objetivos empresariais que foram estabelecidos previamente possam ser cumpridos, nos quais inclui-se a criação de estratégias diferenciadas e criativas (LAPOLLI, 2010).

#### **2.7.5 Coaching de equipes ou grupos**

Neste tipo de processo, os clientes, geralmente, recebem o treinamento demandado pela organização de forma conjunta. Geralmente, nestas reuniões busca-se preparação para implementação de mudanças, aumento da sinergia entre os membros da equipe, além do fortalecimento das relações interpessoais (LAPOLLI, 2010).

### **2.8 ETAPAS DO PROCESSO DE COACHING**

Para a realização do *coaching*, deve ser previamente estabelecido e entendido que se trata de um processo que ocorre por meio de diálogos entre o cliente e profissional (*coach*). O início ocorre com a contratação do serviço e vai até a fase do desenvolvimento do plano de ação (BATISTA; CANÇADO, 2017).

A forma mais utilizada para a realização do *coaching* é um modelo que se denomina Método Grow (Goals, Reality, Options, Will), expressão que foi traduzida para a língua portuguesa como Método Crescer (Metas, Realidade, Opções e Vontade) (BATISTA; CANÇADO, 2017).

Com base no Método Grow, a ênfase deve ser dado ao desempenho do *coachee*, levando ao estabelecimento de metas ou objetivos, análise do cenário, suscitar opções, para finalmente, mobilizar o cliente a executar as tarefas ou objetivos (individuais ou em grupo) que foram traçados (MARION, 2017).

Conforme Batista e Cançado (2017), é consenso entre os profissionais

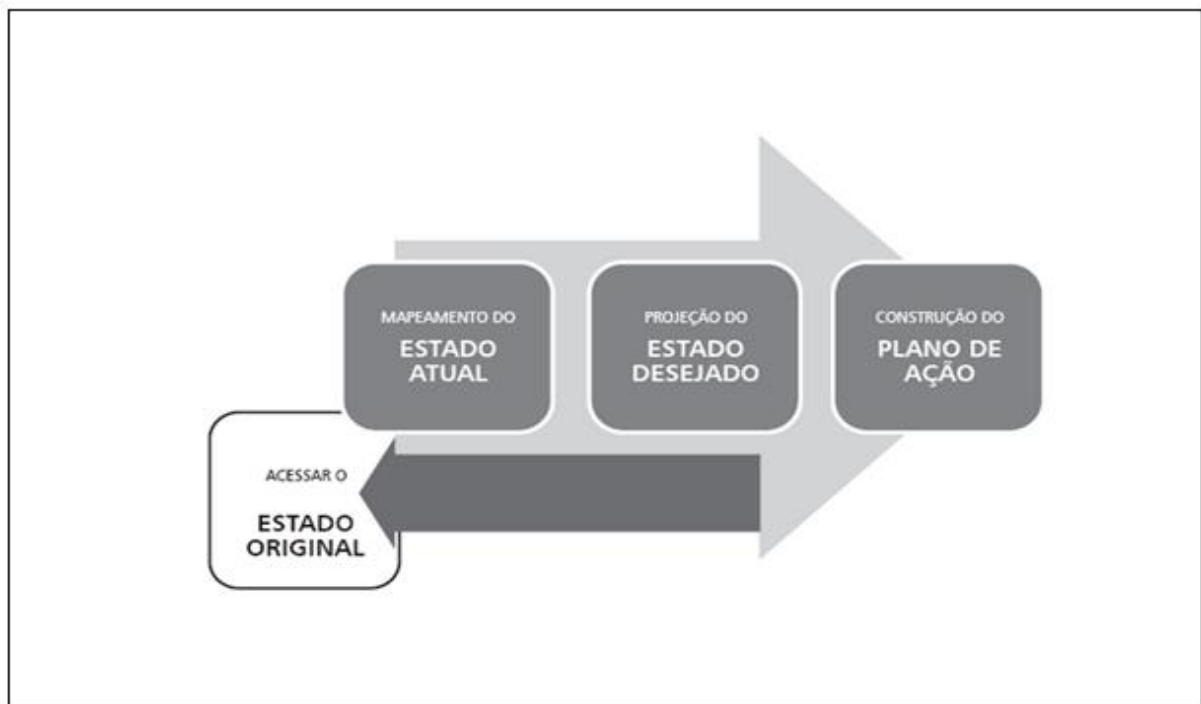
que um programa de *coaching* apropriado deve ser realizado em nove seções, de forma sequencial, a saber:

- Reunião inicial: Estabelecimento do contrato de trabalho;
- Primeira sessão: Traçar os objetivos;
- Segunda à quarta sessões: Andamento do *coaching* (aplicação de ferramentas);
- Quinta sessão: Revisão parcial do processo;
- Sexta à oitava sessão: Andamento do *coaching*
- Nona sessão: Avaliação e revisão dos resultados obtidos durante o processo.

Durante o programa, as propostas devem ser realizadas com base em indagações reflexivas, sempre priorizando o diálogo. Não há prescrição de ações para o *coachee*, mas a exploração do contexto e cenários, em consonância com os objetivos do cliente. O processo leva em conta a integração das metas organizacionais e individuais, auxílio para a tomada de decisões buscando o aumento de resultados e ações (BATISTA; CANÇADO, 2017).

Com base nisso, o processo ou ciclo de *coaching* pode ser compreendido por meio de três etapas, segundo se demonstra na Figura 1.

Figura 1 – Ciclo do processo de *coaching*



Fonte: Marion (2017, p. 21)

Com base na Figura, Marion (2017) explica que o mapeamento do estado atual é a primeira fase do processo de *coaching*, pelo qual é definido o ponto de partida da mudança. É nesta fase que o *coachee* assimila como se encontra sua atual situação, evidenciando pontos críticos que deseja mudança ou progresso. Na segunda fase, denominada projeção do estado desejado, o *coachee* deve se concentrar no que realmente deseja para si. É nesta fase, portanto, em que é definido destino da mudança, focalizando-se em sonhos, valores, futuras possibilidades, visão de vida e vocação. No terceiro estágio, a etapa construção do plano de ação, o *coachee* busca traçar um caminho viável para que possa sair do seu estado atual. Nesta etapa, são definidos os passos, recursos e estratégias capazes de viabilizar esta mudança. Assim, ao acessar o estado original, o *coach* conduz o processo de fazer o *coachee* acessar memórias e fatos feridos para superá-los. Esta fase é importante de modo especial, visto que viabiliza uma melhor estrutura emocional, o que o permitirá acelerar as mudanças.

O *coaching* refere-se a um ciclo com etapas de início, desenvolvimento e fim. Conforme Marion (2017, p. 16):

Um ciclo de *coaching* precisa acabar em algum momento, e esse momento deve estar claro e bem definido desde o começo. O término é especialmente importante, pois um processo de *coaching* não deve jamais gerar uma relação de dependência entre quem aplica o *coaching* e quem recebe o *coaching*. Novos ciclos de *coaching* poderão ser iniciados, contudo, sempre o compreendendo como um processo.

Já Chiavenato (2012) aponta que o processo de *coaching* pode ser desenvolvido em cinco etapas: estabelecer uma relação de confiança, definir os objetivos, analisar os estados das coisas, estabelecer um plano de ação e efetuar acompanhamento.

## 2.9 VARIÁVEIS FUNDAMENTAIS PARA O SUCESSO DO COACHING

O *coaching* envolve diferentes variáveis que garantem o seu sucesso. Deve notar-se que as variáveis associadas com o treinador seriam mais significativas para o êxito do processo. Assim, seria o modelo utilizado pelo treinador o maior contribuinte nesta linha, destacando-se uma abordagem que inclui a realização de *feedback* para *coachee* e visando objetivos e metas (LEVENFUS, 2016).

Além disso, entre as variáveis da relação entre o treinador e o *coachee* que contribuem para o sucesso do processo, destacam-se a confidencialidade e confiança no relacionamento. Assim, é possível argumentar que um dos fatores mais importantes em um processo de *coaching* é a qualidade da relação entre treinador e *coachee* (LAPOLLI, 2010).

Neste sentido, uma relação deste tipo é altamente significativa para o sucesso do fator de intervenção, o qual também é facilitado se o técnico é um agente externo da organização, uma vez que promove os *coachees*, que estarão dispostos a proporcionar maiores informações, o que permite um melhor processo de planejamento (PERCIA, 2012).

Sobre a relação de confiança entre ambas as partes, Barreto (2009, p. 19) expõe que:

A caracterização da relação de confiança entre *coach*/cliente e o desenvolvimento de competência emocional direcionam para uma maior aprendizagem e para a mudança de comportamento do cliente ao ser ajudado a descobrir e transformar suas próprias competências, o que por sua vez, traduz-se em resultados como o aumento da eficácia na liderança da organização, por exemplo.

Enquanto isso, as variáveis próprias que estariam associadas com as capacidades individuais do cliente, seria a sua capacidade de visualizar outros pontos de vista, o compromisso com o processo e seu nível de desenvolvimento emocional ou maturidade. Dessa forma, ainda que não se espera que tenha um assunto ideal, deve notar-se que um sujeito maduro emocionalmente e flexível irá facilitar a orientação, porque ele vai introduzir uma maior capacidade de autorreflexão durante o processo (OLIVEIRA, 2015).

O espaço para a autorreflexão, que proporciona um processo de *coaching*, é em si uma variável do sucesso do processo, uma vez que em outras condições estas oportunidades não se apresentariam (OLIVEIRA, 2015).

Seguindo esta linha, é essencial que o processo baseie-se em soluções de construção e não na análise dos problemas, o que explica a utilização predominante dos modelos, em que o papel do treinador é o de apoiar o *coachee* a estabelecer e definir metas e objetivos claros, juntamente com o planejamento para alcançá-los, promovendo a iniciativa de realizar mudanças com menos ansiedade e estresse (PERCIA, 2012).

Assim, a definição prévia dos objetivos serve duas funções importantes



durante o processo de *coaching*. Por um lado, permite a rota mais fácil de ação para o alcance da meta e, por outro, facilita a projeção do *coachee* para identificar o seu potencial, o que permitirá a se mover de forma mais segura (LEVENFUS, 2016).

Dessa forma, durante o processo, pode-se definir diferentes tipos de objetivos, seja pessoal, profissional, relacional e financeiros, desde que estes estão associados com a melhoria ou desenvolvimento do *coachee* (LAPOLLI, 2010).

O treinador deve favorecer o desempenho do *coachee*, desbloquear seu potencial de aprendizagem. Para tanto, deve encorajar o *coachee* a expandir seus padrões e contextos que possam aumentar a sua capacidade. Assim, o seu papel é o de avaliar o que foi feito, capacitar o *coachee* a ter um melhor desempenho no futuro. Desta forma, o treinador não seria um mentor ou conselheiro que ensina, mas ajuda com treinamento em tarefas específicas, como ele deve se concentrar em metas e objetivos específicos, quer seja de imediato ou em longo prazo. Trata-se de observar e avaliar o desempenho do *coachee*, retroalimentá-lo, ouvi-lo, construir alternativas e aumentar a autoavaliação da capacidade de exercício (PERCIA, 2012).

Portanto, os comportamentos desenvolvidos por meio da ajuda do *coach* não desconsideram o poder de raciocínio e as opiniões do cliente, mas, pelo contrário, buscam que este possa encontrar dentro de si suas próprias soluções (BARRETO, 2009).

## 2.10 EFICÁCIA DO COACHING

*Coaching* não é ciência e também não é uma profissão reconhecida, apesar de ser institucionalizada por vários órgãos. O *International Coaching Federation* (ICF) é o órgão responsável pela atividade em nível mundial, enquanto no Brasil, a Sociedade Brasileira de *Coaching* (vinculada ao ICF) efetua as certificações ou credibiliza os profissionais (BATISTA; CANÇADO, 2017).

Porém, por ser alicerçado em diversas teorias científicas (psicologia, sociologia, administração, linguística, antropologia, entre outras), é considerada uma prática séria, possuindo suas ferramentas, premissas, alvo e maneiras de medir progresso (LEVENFUS, 2016).

Conforme Batista e Cançado (2007, p. 26): “O *coaching* pode ser considerado como um processo multidisciplinar, baseado em conhecimentos

oriundos de diferentes disciplinas das ciências sociais [...]”.

Apesar da eficácia do *coaching* ser questionada por alguns autores, justificando a falta de relatos práticos sobre a técnica, dados do ICF (2015 *apud* MARION, 2016) apontam que, 99% das pessoas estão satisfeitas com a experiência geral que tiveram; 96% fariam novamente o processo de *coaching* caso se encontrassem na mesma circunstância que as levou a procurar esse serviço no princípio; 70% afirmam terem tido melhoria no desempenho profissional; 80% afirmam terem melhorado seu senso de autoconfiança e 86% das empresas afirmam que o *coaching* no mínimo rendeu o investimento.

O uso do *coaching* nas organizações como um meio para fomentar o rendimento e para promover aprendizagem no trabalho é muito praticado nos países desenvolvidos. Nos Estados Unidos, entre 25% a 40% das 500 grandes empresas listadas na Revista *Fortune* utilizam regularmente os serviços de *coaches* externos, dados estes muito similares reportados na Europa, segundo o ICF. No Brasil, em 2011, cerca de 84% das empresas de grande porte realizaram processo de *coaching* (BATISTA; CANÇADO, 2017).

O estudo global sobre *coaching* realizado pelo ICF mais recente (2016) concluiu que a profissão de *coache* está crescendo, com cerca de 47.500 profissionais ao redor do mundo, que movimentaram uma renda anual US\$ 2,4 milhões no ano de 2008 (MARION, 2017; BATISTA; CANÇADO, 2017).

Na verdade, na última década, foi observada uma explosão do *coaching*, seja de quem busca o serviço (empresas e clientes individuais), bem como por parte de quem oferece a prática. Acredita-se que cerca de 40% dos CEOs (*Chiefs Executives Officer*) e aproximadamente 90% dos altos executivos dos Estados Unidos já fizeram uso da metodologia. Na Inglaterra, estima-se que 88% das empresas são ou já foram adeptas da prática (MARION, 2017).

Ainda no Brasil, de acordo com dados da Sociedade Brasileira de *Coaching* (SBC), existe a demanda cada vez mais crescente de profissionais que buscam certificação de *coaching* anualmente. No Brasil, o ICF revela que há cerca de 2 mil *coaches* com registro. Estima-se que até o ano de 2020 existirão cerca de 30.000 membros certificados/associados (BATISTA; CANÇADO, 2017).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, busca-se apresentar o percurso metodológico adotado para o desenvolvimento do trabalho, como forma de elucidar a questão problema e cumprir os objetivos pretendidos, definindo-se os métodos e as técnicas utilizadas.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No que se refere ao enquadramento metodológico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica.

Conforme Malheiros (2011, p. 81-82):

A finalidade da pesquisa bibliográfica é identificar na literatura disponível as contribuições científicas sobre um tema específico. Ela consiste em localizar o que já foi pesquisado em diversas fontes, confrontando seus resultados. O referencial teórico é parte obrigatória de qualquer trabalho científico [...]. Uma pesquisa bibliográfica busca essencialmente comparar as ideias de alguns autores, procurando pontos de similaridade e pontos de divergência. Ou seja, o autor visa chegar a uma conclusão com base no que já foi pesquisado anteriormente.

A pesquisa bibliográfica pode ser considerada como sendo um item fundamental em qualquer tipo de estudo, pois fornece material já estudado sobre os temas que se busca conhecer.

Santos (2004, p. 28) afirma sobre a pesquisa bibliográfica:

São fontes bibliográficas os livros (de leitura corrente ou de referência, tais como dicionários, enciclopédias, anuários etc.), as publicações periódicas (jornais, revistas, panfletos etc.), fitas gravadas de áudio e vídeo, *websites*, relatórios de simpósios/seminários, anais de congressos etc. A utilização total ou parcial de quaisquer dessas fontes caracteriza a pesquisa como pesquisa bibliográfica.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica foi realizada em obras como livros, artigos, trabalhos acadêmicos, além de outras fontes físicas ou virtuais a respeito do temas em questão, ou seja, *coaching*.

O trabalho, além de ser uma pesquisa bibliográfica, também assume a característica de pesquisa descritiva, que, segundo Cervo e Bervian (2002, p. 45), pode ser assim definida:

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado

isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. A pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos.

Dessa forma, em relação ao enquadramento do estudo, o mesmo foi do tipo bibliográfico e descritivo.

### 3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram utilizados dados secundários, ou seja, aqueles que já foram levantados ou coletados, mas que não buscaram resolver um problema específico (MC DANIEL; GATES, 2005).

A pesquisa bibliográfica que compõe o estudo foi realizada com base no Google Acadêmico, utilizando-se as seguintes palavras chaves (descritores): “*coaching*”, “tipos de *coaching*”, “estudos práticos de *coaching*” e “*coaching* nas organizações”. O período da pesquisa foi delimitado entre 2000 a 2017, considerando-se que não haveriam publicações anteriores a esta data, tendo em vista a disciplina de *coaching* ser um objeto de estudo recente. Assim, o lapso temporal adotado também buscou abranger mais estudos, pois o objeto central era o de estudos práticos, desconsiderando as pesquisas puras (bibliográficas) e as pesquisas bibliométricas. Foram pesquisados apenas trabalhos na Língua Portuguesa.

Das milhares de ocorrências encontradas com estas palavras-chaves, foram capturados 18 publicações. Em um primeiro momento, estas publicações foram utilizadas para desenvolver o referencial teórico. Para o trabalho prático, foram selecionados apenas os estudos que relatavam os processos de desenvolvimento de *coaching* nas empresas (estudos ou relatos de casos), podendo ser artigo científico, monografias, teses ou dissertações. Foram aproveitadas apenas as publicações em que todas mencionaram o conjunto de variáveis ou categorias de análise do estudo, a saber:

- Motivação/iniciativa pelo desenvolvimento do programa;
- Tipo/ferramentas de *coaching* utilizada;
- Origem do coach responsável;
- Benefícios obtidos (ou não) com o processo segundo a empresa.

Com a pesquisa efetuada e com base nas categorias de análise definidas,

dos 18 trabalhos, chegou-se a 07 (sete) publicações, que foram alvo de análise para o estudo. A filtragem foi feita com base nos títulos dos estudos e, posteriormente, na leitura integral dos mesmos, já que todos foram utilizados na fundamentação teórica.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são sistematizados os resultados obtidos por meio dos trabalhos selecionados para o estudo, verificando os dados das categorias de análise selecionadas. Porém, em um primeiro momento, é feita a caracterização das publicações que foram encontradas e que se adequaram ao estudo, por conter, em todos, as variáveis pré-selecionadas.

Quadro 2- Publicações adotadas no estudo

AUTOR(ES)/ANO	TÍTULO	TIPO DE ESTUDO
Melo et al (2015)	O <i>coaching</i> e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial	Artigo científico
Maschio et al (2015)	O processo de <i>coaching</i> e o alcance de metas: o estudo de caso de um empreendimento de bebidas	Artigo científico
Batista (2014)	Eficácia do <i>coaching</i> : aplicabilidade do modelo LTS	Dissertação de Mestrado
Diaz (2014)	Experiência de gestores que passaram pelo processo de <i>coaching</i> executivo	Monografia
Moreira; Gomes (2014)	<i>Coaching</i> : estudo dos benefícios que a técnica pode oferecer a uma rede de imobiliárias e a seus parceiros	Artigo científico
Garcia (2011)	O processo de <i>coaching</i> nas organizações empresariais	Dissertação de Mestrado
Milaré; Yoshida (2009)	Intervenção breve em organizações: mudança em <i>coaching</i> de executivos	Artigo científico

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme se pode constatar no Quadro 2, foram englobados no estudo 7 (sete) publicações acadêmicas, das quais 4 (quatro) são artigos científicos, 2 (duas) dissertações de Mestrado e 1 (uma) monografia.

No Quadro 3, são apresentadas as características destes estudos selecionados, onde se verifica o objetivo geral dos mesmos, bem como o tipo de pesquisa que foi adotada, além da amostra utilizada em cada caso.

Quadro 3- Características dos estudos científicos selecionados

ESTUDO	OBJETIVO GERAL	TIPO DE ESTUDO	AMOSTRA
Melo et al (2015)	Avaliar a influência da aplicação do <i>coaching</i> no desenvolvimento das competências emocionais e habilidades gerenciais dos gestores em uma empresa de serviços	Estudo de caso	05 gestores
Maschio et al (2015)	Analisar como o processo/programa de <i>coaching</i> contribui para o sucesso organizacional	Estudo de caso	04 gestores que participaram do processo e 01 gerente de RH como representante da empresa
Batista (2014)	Verificar que fatores influenciam ou inibem a transferência do <i>coaching</i> para o contexto de trabalho e, nesta medida, apurar a sua eficácia.	Estudo de caso	08 colaboradores (gestores) envolvidos num processo de <i>coaching</i>
Diaz (2014)	Conhecer a percepção da experiência e os resultados obtidos por gestores que passaram pelo processo de <i>coaching</i>	Estudo de caso	05 gestores
Moreira; Gomes (2014)	Apresentar os benefícios que a técnica de <i>coaching</i> pode oferecer a uma Rede de Imobiliárias do Vale do Aço e a seus parceiros	Estudo de caso múltiplo	16 empresas que desenvolveram programas de <i>coaching</i> a seus executivos
Garcia (2011)	Analisar as mudanças comportamentais e operacionais produzidas pelo <i>coaching</i> .	Estudo de caso	19 colaboradores que atuam na função de liderança
Milaré; Yoshida (2009)	Avaliar a eficiência de um programa de <i>coaching</i> desenvolvido, composto por quatro módulos: autopercepção; identificação de melhorias; elaboração/execução do plano de ação e acompanhamento	Estudo de caso	10 executivos

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No Quadro 3, identifica-se as características dos estudos científicos selecionados, pelo qual pode-se verificar que todos avaliaram de alguma forma, a eficácia do processo de *coaching* que foi aplicado junto a colaboradores ou na empresa de forma geral, ou seja, tratam-se de estudos para conhecer os resultados na prática, o que vem ao encontro dos objetivos pretendidos neste trabalho.

Desse modo, a maioria dos trabalhos da amostra enquadram-se como estudo de caso desenvolvido em uma empresa, além de 01 estudo de caso múltiplo, ou seja, que envolveram mais de um ambiente de análise. Também se evidencia que todos os estudos envolveram amostras composta por gestores, executivos ou profissionais que desenvolvem funções de liderança na própria organização, exceto o estudo de Moreira e Gomes (2014), que envolveu executivos de empresas que desenvolveram programas de *coaching*.

Conforme se pode verificar, na prática o processo de *coaching* nas

empresas é preponderantemente aplicado a gestores, seguidos pelas empresas que priorizam os executivos para realizar a metodologia. O programa realizado com colaboradores que atuam na função de liderança foi encontrado em apenas uma das práticas analisadas.

Desse modo, entende-se que o processo de *coaching* é aplicado nas empresas sendo direcionado aos colaboradores que ocupam funções estratégicas, tendo em vista que, conforme Penido (2015), a pessoa da alta administração ou o gestor, tem muitas responsabilidades e um nível hierárquico com o qual conta para desenvolver as estratégias organizacionais. Nessas funções, convivem com ansiedades, estresse, desmotivação e outros fatores por parte de seus subordinados, que quando não bem gerenciados ou tratados adequadamente, podem comprometer o estilo de gestão e os resultados que a empresa busca alcançar.

Na verdade, o *coaching* é considerado uma metodologia que, entre outros objetivos, colabora para que os gestores e líderes conheçam e compreendam melhor a si mesmos e que pode gerar uma profunda mudança na maneira de verem a si mesmos, assim como conceber a gestão de outras pessoas (NORO; STÜKER; OLIVEIRA, 2015).

Quadro 4 - Motivação/iniciativa pelo desenvolvimento do programa

ESTUDO	MOTIVAÇÃO PARA DESENVOLVER O PROGRAMA
Melo et al (2016)	Emergência do tema e grande crescimento em torno dessa prática. O <i>coaching</i> , no mundo e no Brasil nos últimos anos, para desenvolver competências.
Maschio et al (2015)	O <i>coaching</i> é percebido como uma ferramenta que oferece desenvolvimento profissional e de competências aos gestores da empresa.
Batista (2014)	É considerada uma forma de desenvolver competências nos seus recursos humanos.
Diaz (2014)	O <i>coaching</i> é uma ferramenta valiosa para atingir resultados.
Moreira; Gomes (2014)	Observação de queda nas vendas dos imóveis, que estaria sendo acarretada principalmente por falta de motivação e interesse dos funcionários.
Garcia (2011)	O <i>coaching</i> é uma estratégia para o desenvolvimento das lideranças e competências.
Milaré; Yoshida (2009)	Contribui diretamente para a aquisição e amadurecimento de competências, adaptação aos processos de transformação organizacional com melhoria de desempenho.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No que se refere aos motivos que levaram as empresas a aplicarem



processos de *coaching*, identifica-se que existe uma maioria por parte das organizações que o processo é uma forma de desenvolver competências nos colaboradores.

O desenvolvimento das organizações é fundamentado nas competências que seus profissionais possuem. Conforme Alberton e Beren (2002), um profissional competente pode ser considerado como aquele que consegue produzir resultados que tornam a empresa mais competitiva, e, para isto, ele precisa desenvolver suas capacidades e habilidades técnicas e comportamentais. Assim, as organizações precisam capacitar seus profissionais, por meio do desenvolvimento de suas competências, para que se tornem mais produtivas e inovadoras, contribuindo com o desenvolvimento da organização, o que pode ser obtidos por meio de programas de *coaching*.

Neste contexto, chama a atenção o estudo de Moreira e Gomes (2014), que relataram o caso da empresa que percebeu queda nas vendas, atribuindo à falta de motivação dos colaboradores.

Uma pessoa motivada rende 80% de sua capacidade laboral. Contudo, se sua motivação encontrar-se baixa, o rendimento será em torno de 30%. Isso significa que se perde 50% do rendimento da capacidade dos colaboradores quando há desmotivação. Devido a isso, nesses casos, as empresas necessitam adotar estratégias para aumentar ou manter o nível motivacional de seus colaboradores (RAMOS; SOUZA, 2012). Assim, pelos resultados obtidos (Quadro 7), pode-se considerar que o *coaching* colabora para aumentar a motivação dos colaboradores.

Neste sentido, pode-se compreender que o processo de *coaching*, além de ser visto como uma forma de desenvolvimento pessoal e profissional, também é considerado um recurso ativo e privilegiado para alcançar seus objetivos reais: obter consistentemente o desenvolvimento de competências para a gestão dos negócios e fornecer base para que a organização tenha um desempenho ótimo a partir de seus colaboradores (CAMPOS; STOROPOLI, 2015).

Uma vez que o *coaching* é considerado como uma forma de aperfeiçoar a performance das competências, este resultado converge para o exposto por Rocha-Pinto e Snaiderman (2014), quando afirmam que parece ser indiscutível que o *coaching* trata-se de uma metodologia que visa o desenvolvimento profissional e pessoal.

Quadro 5 - Tipo de *coaching* utilizado

ESTUDO	TIPO DE COACHING
Melo et al (2016)	<i>Coaching</i> executivo
Maschio et al (2015)	<i>Coaching</i> executivo
Batista (2014)	<i>Coaching</i> executivo
Diaz (2014)	<i>Coaching</i> executivo
Moreira; Gomes (2014)	<i>Coaching</i> executivo e <i>coaching</i> de equipes
Garcia (2011)	<i>Coaching</i> executivo
Milare; Yoshida (2009)	<i>Coaching</i> executivo

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Identifica-se no Quadro 5, que o tipo de programa de *coaching* mais utilizado foi *coaching* executivo, que segundo Batista (2014), é aplicado a profissionais que estão na alta administração da empresa e tem por objetivo contribuir para melhorar o desempenho profissional, trazendo repercussões por toda a organização.

O *coaching* executivo concentra o seu trabalho no desenvolvimento de habilidades de liderança, comunicação, gestão do tempo e aprimoramento de elementos pessoais, para atuar diretamente no desempenho da empresa (CAMPOS; PINTO, 2012).

O *coaching* executivo é uma ferramenta essencial no apoio e desenvolvimento de líderes organizacionais capaz de influenciar significativamente a mudança cultural, melhorando o clima e, assim, a eficácia da de organização. Em outras palavras, por meio do *coaching* executivo, procura-se aumentar a eficácia dos líderes para melhorar o desempenho das organizações. Assim, esta ferramenta é dirigida para melhorar e desenvolver as competências dos membros de uma organização de acordo com o papel assumido pelas mesmas (MARION, 2017).

Contudo, pode o processo, dependendo do caso, utilizar mais de um tipo de *coaching*, como ocorreu no estudo de Moreira e Gomes (2014), que também foi utilizado o *coaching* de equipes. Conforme Graziano et al (2014), a estratégia do tipo a ser utilizada no processo deve ser ajustada para que favoreçam o alcance pretendidos e o objetivo traçado no início da metodologia de *coaching*.

Quadro 6 - Origem do *coach* responsável

ESTUDO	COACH RESPONSÁVEL
Melo et al (2016)	01 <i>coach</i> externo
Maschio et al (2015)	01 <i>coach</i> externo
Bastista (2014)	01 <i>coach</i> interno
Diaz (2014)	01 <i>coach</i> externo
Moreira; Gomes (2014)	01 <i>coach</i> interno
Garcia (2011)	01 <i>coach</i> externo/01 <i>coach</i> interno
Milare; Yoshida (2009)	01 <i>coach</i> externo

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Nos estudos da amostra, identificou-se que o profissional chamado para realizar o processo, na grande maioria foi um *coach* externo.

O *coach* externo é um profissional alheio à organização, que é contratado para realizar ou conduzir o processo com equipes, grupos ou indivíduos da empresa (BARRETO, 2009).

Já o *coach* interno é um colaborador que na organização exerce uma função de liderança e enquanto *coach* busca desenvolver internamente os profissionais, com o objetivo de fazer com que estes desenvolvam competências para uma melhor atuação na organização (BARRETO, 2009).

Segundo Oliveira (2015), apesar de haver os *coachs* internos, as organizações preferem contratar alguém alheio à empresa, geralmente para evitar conflitos de interesses internos na empresa considerada, pois isso é uma forma de garantir uma neutralidade maior, bem como mais autonomia no processo, tendo em vista que os mesmos não são subordinados à organização.

Na verdade, na literatura, acredita-se que um *coaching* externo é profissional mais adequado para realizar o *coaching* nas organizações.

Quadro 7 - Benefícios/conclusões obtidas com o processo

ESTUDO	BENEFÍCIOS OBTIDOS
Melo et al (2016)	O processo contribuiu de forma eficaz para a melhoria no aprendizado e alcance de melhores resultados.
Maschio et al (2015)	Alguns pontos foram perceptíveis com mudanças para melhor: relacionamento interpessoal; posicionamento e poder de decisão dos gestores em temas de suas alçadas; comunicação interna; rendimento das equipes; motivação dos funcionários.
Batista (2014)	O <i>coaching</i> foi positivo para as suas vidas profissionais e pessoais, sobretudo no que se refere à forma como passaram a encarar os problemas e situações do dia-a-dia, pela discussão de ideias, pelas alternativas que são encontradas para a resolução de problemas ou para ajudar a ultrapassar as dificuldades e pelo compromisso que se assume.
Diaz (2014)	O <i>coaching</i> colabora para atingir resultados na vida profissional como pessoal
Moreira; Gomes (2014)	A empresa conseguiu atuar na deficiência de seus funcionários, proporcionando um ambiente de trabalho mais favorável, melhorando a comunicação, inserindo mais foco nas atividades, além de desenvolver o trabalho em equipe e a cooperação, diminuindo o espírito de competitividade existente. Os resultados nas vendas também foram positivos, visto o aumento nas vendas dos imóveis exclusivos da Rede de Imobiliárias pela empresa parceira, após a aplicação do <i>coaching</i> .
Garcia (2011)	O processo de <i>coaching</i> como estratégia ao projeto de profissionalização da empresa em questão, mostrou-se eficaz no desenvolvimento das competências comportamentais e operacionais das lideranças. Com tais dados, também ficou evidenciado que as mudanças repercutiram nos liderados/ <i>coachees</i> , no ambiente organizacional. Neste sentido, ampliaram e aprimoraram a qualidade dos relacionamentos interpessoais entre pares e superiores imediatos e nas relações familiares.
Milaré; Yoshida (2009)	Apesar dos programas de <i>coaching</i> de executivos serem eficientes e que certa sistematização dos procedimentos é desejável, é preciso observar que eles não devem se tornar procedimentos rigidamente padronizados. A forma como as técnicas são introduzidas e os momentos são totalmente particulares a cada caso. Não se deve esperar que o processo de mudança no <i>coaching</i> de executivos se dê de forma repentina, mas é função de todo um contexto que precisa ser avaliado.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme se verifica no Quadro 7, todas as empresas relataram que observaram benefícios com a aplicação do programa de *coaching*. Isso comprova que a metodologia teve eficácia nas empresas ou para os profissionais que participaram do processo.

Barreto (2009) desenvolveu um estudo bibliográfico visando em analisar os fatores que caracterizam a prática do *coaching*, no intuito de efetuar uma

consideração a respeito da eficácia deste sistema para os profissionais e organizações. A autora concluiu que o sistema de aprendizagem *coaching* pode ser considerado um recurso que se apresenta para as organizações e se desenvolvido de forma adequada pode auxiliar de forma significativa os profissionais e as empresas.

Para Marion (2017), o *coaching* é uma forma de capacitação que visa à gestão eficiente dos recursos humanos. Neste sentido, tem sido uma ferramenta muito utilizada porque as organizações buscam métodos de melhoria para o desempenho dos seus membros e de seus processos, considerando o *coaching* como alternativa eficaz.

Assim, é possível identificar, que, apesar das pesquisas exploratórias (bibliográficas) serem maiores em número sobre o tema, a evidência encontrada nestes estudos permite sugerir que o *coaching* é uma ferramenta eficaz para melhorar o papel dos membros da organização.

## 5 CONCLUSÃO

Após a realização deste estudo, sobretudo com a revisão da literatura efetuada, pode-se considerar que o *coaching* é um processo de desenvolvimento e treinamento, que considera os objetivos da pessoa e da organização para alinhar os recursos humanos e, assim, aumentar a satisfação e motivação dos membros organizacionais, juntamente com o aumento da qualidade e eficácia dos processos, serviços e produtos.

Assim, o objetivo desta intervenção pode ser apresentado como uma forma de capacitar os membros da empresa, seja do ponto de vista pessoal ou profissional, para que assim possam aumentar a suas habilidades, competências e capacidade de ação, o que irá se refletir em mudanças no ambiente de trabalho.

Contudo, apesar da ampla divulgação de *coaching* como uma melhoria no desempenho, complementando e às vezes substituindo os processos de formação e desenvolvimento tradicionais, em geral, relativamente pouco se sabe sobre a eficácia das práticas de *coaching*. Além disso, na literatura evidenciou-se que há mais evidência dos estudos teóricos em relação aos casos práticos sobre este tipo de intervenção.

Com este direcionamento, este estudo teve por objetivo verificar se a ferramenta *coaching* traz realmente benefícios práticos para o ambiente organizacional.

Foram analisados sete estudos de casos que buscaram relatar a eficiência ou os resultados obtidos com o desenvolvimento do *coaching* em empresas ou por parte de profissionais que passaram por este processo, com ênfase em quatro categorias de análise: motivação/iniciativa pelo desenvolvimento do programa; tipo/ferramentas de *coaching* utilizada; origem do *coach* responsável e benefícios obtidos (ou não) com o processo segundo a empresa ou profissional.

Ao se avaliar os motivos que levam as empresas a aplicarem processos de *coaching*, foi possível verificar que sobressaiu-se a busca pelo desenvolvimento competências nos colaboradores.

Quando se identificou os profissionais internos que são envolvidos no programa, foi possível evidenciar que o processo de *coaching* é direcionado aos colaboradores que ocupam funções estratégicas, como gestores, executivos e

profissional de recursos humanos.

O tipo de *coaching* aplicado nas organizações mais referido é o *coaching* executivo, enquanto o *coaching* externo é o profissional chamado para desenvolver o programa nas empresas.

Finalmente, pôde ser evidenciado que todas as empresas do estudo ou os profissionais que participaram da prática registraram benefícios após participarem do programa de *coaching*, principalmente na área de gestão de pessoas.

Em função disso, pode-se concluir em função do objetivo geral deste trabalho, que, na prática, conforme os estudos analisados, que o *coaching* cumpre as metas aos quais se destina, principalmente no que tange ao desenvolvimento de competências profissionais e pessoais, confirmando os achados da literatura que afirmam que esta metodologia é uma forma eficiente de autodesenvolvimento, o que sedimenta a sua ampla aplicação no contexto mundial.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTON, L.; BEUREN, I. M. A formação comportamental de auditores contábeis independentes: um estudo multicaso. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 2, p. 0-0, 2002.
- BARRETO, Bruna dos Santos. **Análise da eficácia da aprendizagem em coaching**. Brasília: UniCEUB, 2009.
- BATISTA, Sílvia Isabel Vieira. **Eficácia do coaching**: aplicabilidade do Modelo LTS. *Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, 2014.*
- BATISTA, K.; CANÇADO, V. Competências requeridas para a atuação em *coaching*: a percepção de profissionais *coaches* no Brasil. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 24-34, 2017.
- CAMPOS, T. M.; STOROPOLI, J. E. Aplicação de *coaching* em empresas: um meta estudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. **Revista Administração em Diálogo**, v. 17, n. 2, p. 23-40, 2015.
- CAMPOS, T. M.; PINTO, H. M. N. *Coaching* nas organizações: uma revisão bibliográfica. **Reuna**, v. 17, n. 2, p. 15-26, 2012.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: coaching & mentoring**. Rio de Janeiro: Campus, 2012.
- DIAZ, Diana Paola Granados. **Experiência de gestores que passaram pelo processo de coaching executivo**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014.
- ECARD, D. B. T et al. A contribuição do processo de *life coaching* no desenvolvimento das carreiras dos *coachees*. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 2, p. 507-541, 2016.
- GARCIA, Ana Lúcia. **O processo de coaching nas organizações empresariais**. Porto Alegre: PUCRS, 2011.
- GRAZIANO, G. O. et al. *Coaching e Mentoring* como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 1, p. 47-59, 2014.
- LAKATOS, Eva Maria MARCONI; Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAPOLLI, Édis Mafrá (Org.). **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2010.



LEVENFUS, Rosane Schotgues. **Orientação vocacional e de carreira em contextos clínicos e educativos**. Porto Alegre: Artmed, 2016.

MALHEIROS, Bruno T. **Metodologia da pesquisa em educação**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MARION, Arnaldo. **Manual de coaching**: guia prático de formação profissional. São Paulo: Atlas, 2017.

MASCHIO, Franciele et al. O processo de *coaching* e o alcance de metas: o estudo de caso de um empreendimento de bebidas. **Revista Global Manager**, v. 15, N. 1, p. 69-84, 2015.

MC DANIEL, Carl D.; GATES, Roger. **Fundamentos de pesquisa científica**. 2.ed. Rio de Janeiro : LTC, 2005.

MELO, Leonice Holanda et al. O *coaching* e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial. **CAD**. Vol. 9, n.1. Jan - Dez. 2015, p. 25-48.

MELO, L. H. A.; BASTOS, A. T.; BIZARRIA, F. P. A. *Coaching* como Processo Inovador de Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 13, n. 2, p. 141-153, 2015.

MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA. Eliza Medici Pizão. Intervenção breve em organizações: mudança em *coaching* de executivos. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 14, n. 4, p. 717-727, out./dez. 2009

MOREIRA, Priscila Alves; GOMES, Robésio Teixeira. *Coaching*: estudo dos benefícios que a técnica pode oferecer a uma rede de imobiliárias e a seus parceiros. **REN – Revista da Escola de Negócios**. Coronel Fabriciano, n. 1, p. 17 - 32-, nov./2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Coaching, mentoring e counseling**: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NORO, G. B.; STÜKER, C.; OLIVEIRA, J. H. R. A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo *coaching*. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 13, n. 1, p. 59-76, 2015.

OLIVEIRA, Sérgio M. **Tratado de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PENIDO, C.O Líder-Coach e Sua Efetividade no Processo de Aprendizagem Comportamental . **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p. 103-115, 2015.

PERCIA, André (Coord.). **Master coaches**: técnicas e relatos de mestres do *coaching*. São Paulo: Ser Mais, 2012.

RAMOS, D. M.; SOUZA, P. R. *Coaching* de executivos e a mudança comportamental. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 4, p. 87-105, 2012.

ROCHA-PINTO, S. R.; SNAIDERMAN, B. *Coaching* executivo: a percepção dos executivos sobre o aprendizado individual . **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 3, p. 553-573, 2014.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6. Ed. Rio de Janeiro: 2004.