

## O Processo de Coaching e a Gestão de Pessoas: (Re)conhecer para Criticar

### Autoria

Amyra Moyzes Sarsur - [asarsur@hotmail.com](mailto:asarsur@hotmail.com)  
Universidade do Porto - UP/Portugal/Instituto de Sociologia

Cristina Clara Ribeiro Parente - [cparente@letras.up.pt](mailto:cparente@letras.up.pt)  
Universidade do Porto, Portugal/Departamento de Sociologia

### Resumo

Muito se tem explorado a temática do coaching e seu uso no contexto organizacional. Apresentado por vezes como solução inovadora de gestão e melhoria do desempenho e outras vezes criticado como mais um modismo, fato é que o levantamento bibliográfico sobre o tema em bases acadêmicas revela poucos estudos robustos e não apresenta publicações que discutam a relação entre a Gestão e Desenvolvimento de Pessoas e os processos de coaching. Nesse sentido, compreendendo a necessidade de investigar o fenômeno para mais adequadamente criticá-lo, este estudo (em andamento) objetiva comparar a utilização do processo como ação de desenvolvimento de pessoas, no Brasil e em países europeus, a partir da perspectiva dos Coaches que atuam em contextos organizacionais. Este artigo faz um recorte dos resultados da pesquisa exploratória junto aos profissionais europeus especialistas no tema, e sustenta o levantamento de novas reflexões sobre o uso atual e futuro do processo de coaching no mercado. Dentre os primeiros achados é possível identificar a ausência de consenso nas abordagens conceituais, na prática do processo e na pouca cobrança sobre resultados concretos por parte das organizações. Além disso, há uma elitização no seu uso que se assemelha a outras abordagens de gestão, como a gestão por competências e a empregabilidade. Por outro lado, há ganhos evidenciados na sua aplicação, tanto para organizações, como para profissionais, o que leva a uma necessidade de maior cuidado na sua avaliação e busca de maior democratização de seu uso para ampliar os ganhos para outros profissionais.

## O Processo de *Coaching* e a Gestão de Pessoas: (Re)conhecer para Criticar

### Resumo

Muito se tem explorado a temática do *coaching* e seu uso no contexto organizacional. Apresentado por vezes como solução inovadora de gestão e melhoria do desempenho e outras vezes criticado como mais um modismo, fato é que o levantamento bibliográfico sobre o tema em bases acadêmicas revela poucos estudos robustos e não apresenta publicações que discutam a relação entre a Gestão e Desenvolvimento de Pessoas e os processos de *coaching*. Nesse sentido, compreendendo a necessidade de investigar o fenômeno para mais adequadamente criticá-lo, este estudo (em andamento) objetiva comparar a utilização do processo como ação de desenvolvimento de pessoas, no Brasil e em países europeus, a partir da perspectiva dos Coaches que atuam em contextos organizacionais. Este artigo faz um recorte dos resultados da pesquisa exploratória junto aos profissionais europeus especialistas no tema, e sustenta o levantamento de novas reflexões sobre o uso atual e futuro do processo de *coaching* no mercado. Dentre os primeiros achados é possível identificar a ausência de consenso nas abordagens conceituais, na prática do processo e na pouca cobrança sobre resultados concretos por parte das organizações. Além disso, há uma elitização no seu uso que se assemelha a outras abordagens de gestão, como a gestão por competências e a empregabilidade. Por outro lado, há ganhos evidenciados na sua aplicação, tanto para organizações, como para profissionais, o que leva a uma necessidade de maior cuidado na sua avaliação e busca de maior democratização de seu uso para ampliar os ganhos para outros profissionais.

**Palavras-Chave:** Processo de *Coaching*, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento de Pessoas, Recursos Humanos

### 1 Introdução

Este estudo constitui-se como parte de pesquisa mais ampla que objetiva analisar o processo de *coaching* como uma das ações de desenvolvimento de pessoas, utilizada pelas organizações. A pesquisa, em sua totalidade, propõe comparar a utilização do processo no Brasil e em países europeus, a partir da perspectiva dos Coaches que atuam em contextos organizacionais. O presente artigo faz um recorte dos resultados da etapa exploratória junto aos profissionais especialistas no tema em relação à realidade europeia (ponto inicial da pesquisa) e sustenta o levantamento de novas reflexões sobre o uso atual e futuro do *coaching* no mercado.

Como “pano de fundo”, tem-se um mercado de trabalho que vem sofrendo intensas transformações nos últimos anos, tanto no Brasil quanto na Europa, gerando impactos sobre os modelos de gestão de pessoas nas organizações, associado a uma crise econômica e política, em maior ou menor intensidade nesses contextos, que também influencia as estratégias de crescimento organizacional e desenvolvimento de carreira dos profissionais.

Dentre as ações adotadas pelas áreas e profissionais de Recursos Humanos (RH) / Gestão de Pessoas (GP)<sup>i</sup>, o *coaching* se destaca como um processo no qual um profissional especializado (Coach) auxilia o indivíduo (Coachee ou cliente) a desenvolver estratégias para melhoria de seu desempenho na organização (Whitmore, 2010), apoiado em instrumentos que possibilitam o auto-conhecimento, aprendizagem e reflexão sobre suas potencialidades e determinando ações concretas para alcance de metas no presente e futuro (Latham & Stuart, 2007).

Ainda que crescentemente utilizado pelos profissionais e organizações no mundo do trabalho, o *coaching* se mantém como um tema de fronteira nos estudos acadêmicos. Ressalta-se aqui tal ponto como uma das principais justificativas para estudo do tema, considerando que o debate sobre o avanço das tecnologias de gestão, no que tange à gestão de pessoas passa também pela discussão relativa à Administração como uma ciência social aplicada e a sua necessidade de, em alguma medida, atender também ao mercado como seu usuário final. Nesse sentido,

conforme afirma Fischer (2001, p.10), “o problema surge quando o status científico passa a ser utilizado para facilitar a comercialização de uma ideia sem nenhuma comprovação”. O que se ressalta aqui, tendo em vista o tema central deste estudo, é que muitas vezes corre-se o risco de uma não diferenciação entre conceito e moda, conforme chama a atenção o autor. Se a moda “não deve ser evitada ou condenada *a priori*, mas identificada e monitorada” (p.11), então, este estudo tem a responsabilidade de contribuir para “oferecer referências ao mercado” (p.11) e à academia e, em um sentido mais amplo, à sociedade, a partir da visão de quem exerce as chamadas novas tecnologias de gestão, mas, especialmente, tendo em perspectiva os impactos em quem as recebe: os profissionais no mercado de trabalho.

Nesse sentido, faz-se necessário compreender sua real importância para a gestão de pessoas e consequentes resultados para os profissionais e as organizações, tendo em vista distintos contextos, como é o caso dos cenários europeu e brasileiro. Espera-se, com este estudo de caráter exploratório, contribuir para um debate mais profundo sobre sua prática, por ser um conceito e prática recente, cuja utilização é variada e, por conseguinte, sujeita a críticas (Milaré & Yoshida, 2007; Wood Jr., Tonelli & Cooke, 2011).

De acordo com Micklethwait e Wooldridge (1998), algumas práticas organizacionais passam a ser adotadas e disseminadas inicialmente no mercado para depois serem incorporadas pela academia como objeto de estudo. Esse parece ser o caso do *coaching*, cuja literatura prática e manuais de uso estão à frente da pesquisa acadêmica, o que demonstra a premência por maiores debates e avanços (Johnson, 2007; Orenstein, 2002). Grant (2003) corrobora tal dinâmica uma vez que nos anos 1990, constata-se uma expansão e popularização do *coaching* repercutindo na crescente procura e oferta de práticas de consultorias externas às organizações. Foi assim que o processo ganhou adeptos no mundo todo (Berglas, 2002; Blanc-Sahnoun, 2006; Diedrich, 2001; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001), sendo usado especialmente no mundo corporativo. Pesquisa recente apresentada por Hodge (2016) em um dos poucos periódicos científicos voltados para a temática do *coaching*, o *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, publicado desde 2003 em Oxford, Inglaterra, revela em um levantamento bibliométrico entre 2003 e 2012, que o corpo de conhecimento na área ainda é incipiente, mas vem crescendo em tempos recentes. Além disso, ele também constata que a maioria dos autores publicados são do Reino Unido, que os artigos do periódico versam predominantemente sobre *coaching*, e que os conteúdos se desenvolvem no contexto dos negócios em sua maioria.

Este estudo, portanto, objetiva analisar o processo de *coaching* no contexto da gestão de pessoas, considerando em que medida e em quais condições, ele tem sido utilizado para o desenvolvimento dos profissionais no contexto organizacional. Este objetivo é constituído a partir de reflexões sobre a evolução (ou não) das áreas de gestão de pessoas como unidades mais estratégicas nas organizações e, portanto, mais preocupadas em desenvolver e reter seu capital intelectual para fazer frente à competitividade do mercado. E, ainda, sobre o papel dos profissionais de RH no conhecimento, indicação e acompanhamento do processo de *coaching* quando da sua contratação nas organizações.

Para o desenvolvimento do estudo, foi realizado o levantamento bibliográfico relativo ao tema como etapa inicial. No que tange ao recorte deste artigo, ele trata dos resultados de entrevistas semi-estruturadas realizadas junto a profissionais especialistas no tema, atuantes em países europeus (etapa inicial da pesquisa de campo).

Em seu conjunto, o artigo apresenta o arcabouço teórico adotado, aspectos metodológicos do estudo, os achados já identificados, além de novas perspectivas para a agenda de continuidade da pesquisa. Observa-se que, na sequência da pesquisa, são estimadas entrevistas junto a Coaches atuantes no mercado europeu e, ainda, o mesmo procedimento no contexto brasileiro: entrevistas com profissionais especialistas e, posteriormente, junto a Coaches no mercado brasileiro.

## **2. Pilares conceituais: gestão estratégica de pessoas e processos de *coaching***

Do ponto de vista do arcabouço teórico que abrange essa pesquisa, foram considerados dois eixos principais que versam sobre: gestão estratégica de pessoas e processos de *coaching*. A decisão pela abordagem a partir destes dois temas centrais, deu-se pela associação pretendida entre a análise da evolução (ou não) das práticas de gestão de pessoas como ações mais voltadas para a estratégia organizacional e pela necessidade de investigar referências científicas mais consolidadas no âmbito acadêmico para o *coaching* cujas bases encontram-se mais ligadas a publicações de revistas e livros comerciais, além de sites de publicidade.

### **2.1 Gestão estratégica de pessoas: análise de sua evolução (ou não)**

Para a discussão em torno da evolução (ou não) das áreas de RH / GP como mais estratégicas e, portanto, proativas em torno da busca por novas tecnologias de gestão, tal como se configura o *coaching*, foram tomados como referência, os estudos sobre “Modelos de Gestão de Pessoas” de Amorim e Fischer (2013); Boxall e Purcell (2011); Brewster (2007); Brewster, Mayrhofer e Reichel (2011); Carvalho Neto (2010); Delbridge, Hauptmeier e Sengupta (2011); Delery e Doty (1996); Fischer (2002); Legge (1985); Lengnick-Hall et al. (2009). E, ainda, os estudos sobre a “Gestão Estratégica de Pessoas” de Albuquerque (2002); Barbosa (2005); Ulrich (1998); Ulrich, Ypungler e Brockbank, 2008; Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011).

Procurando sintetizar o conjunto destas referências, e considerando que este é um tema que serve como pavimentação para a discussão sobre o *coaching*, pode-se afirmar especialmente a partir dos anos 1990, a sociedade e economia, passaram por um longo processo de transição que, provavelmente ainda inconcluso, afetou de forma radical a gestão de pessoas nas organizações. Vários estudos trataram de analisar, o quanto as mudanças econômicas, sociais e institucionais no Brasil e no mundo, eram foco de análise, mas na raiz de suas preocupações, constataram o distanciamento entre literatura acadêmica e a realidade relacionada à gestão de pessoas, ou seja, a dicotomia entre uma gestão de pessoas dita estratégica e uma prática ainda focada em ações operacionais e cotidianas. Em especial, isso pode ser constatado nos trabalhos de Amorim e Fischer (2013); Barbosa (2005); Carvalho Neto (2010); Fleury e Fischer (1992); Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011).

Considera-se que importantes mudanças continuam em curso no mercado de trabalho. Elas se iniciaram a partir dos anos 2000 quando o cenário favoreceu o crescimento das empresas, houve queda na taxa de desemprego, elevação do rendimento médio dos trabalhadores e manutenção de elevadas taxas de rotatividade, favorecendo a situação de emprego por parte dos trabalhadores, com maior investimento em desenvolvimento de pessoas dado o contexto favorável (Amorim & Fischer, 2013).

Entretanto, a partir, especialmente de 2014, a crise no Brasil e no contexto europeu, focos deste estudo, intensificou-se, com um cenário de alterações políticas, sociais e econômicas que geraram uma queda na taxa de emprego, suspensão de investimento em programas de treinamento e desenvolvimento, com desmantelamento inclusive de áreas de RH estruturadas nas organizações e ou enxugamento de unidades com centralização de ações na matriz. Por sua vez, os profissionais passaram a ser alvo de (ainda) maiores pressões por resultados, com a inserção de novas tecnologias de gestão, como a gestão por competências e a disseminação da importância da empregabilidade, que ampliaram ainda mais as cobranças sobre os trabalhadores.

Tais contradições do mercado de trabalho, de um lado com maiores exigências por desempenho por parte das organizações e, de outro, com maior sentimento de insegurança e incerteza, reforçaram a percepção da precariedade do trabalho e níveis maiores de insatisfação por parte dos trabalhadores, conforme constatado nos estudos de Amorim (2015) para o mercado de trabalho brasileiro, e com resultado similar, discutido por Parente e Veloso (2009) para o mercado de trabalho em país europeu, caracterizando um novo contexto do mundo do trabalho.

Para fazer frente a essas transformações contextuais e atender a cada vez mais intensa pressão por resultados empresariais, as áreas de gestão de pessoas vêm passando por uma pretensa evolução de sua atuação, evidenciando o interesse para um foco mais estratégico, tanto das empresas, quanto dos profissionais que procuram se envolver em atividades nas quais antes não eram atores, percebendo a necessidade de acompanhar os interesses dos gestores nas organizações, incluindo ações estratégicas e avaliação de indicadores do negócio e resultados. Sarsur (1999) revela que tais tensões (entre a busca do indivíduo por empregabilidade e as organizações por resultados e empresabilidade para reter os melhores - mais recentemente denominada “*employer branding*”<sup>ii</sup>), foram, ao longo do tempo, gerando ferramentas mais sofisticadas da área de RH / GP para adesão do indivíduo aos pressupostos organizacionais, ainda que esses propósitos de engajamento venham estimulando por sua vez, mecanismos de precarização do trabalho e exploração intensificada do trabalhador na exigência de multitarefa e metas exageradas de produtividade.

Dentre as práticas disseminadas, a discussão sobre a chamada *empregabilidade* revelava a tendência das organizações em responsabilizar o trabalhador pelo seu próprio desenvolvimento, com as organizações realizando apenas aqueles treinamentos essenciais para sua atividade-fim, ou implantação de novos parâmetros tecnológicos (Sarsur, 1999) e diminuindo benefícios relativos ao financiamento ou auxílio em qualificação. Da mesma forma, indicadores da adoção de práticas de gestão por competências entre as organizações se ampliaram a partir do ano 2000 (Pfefer, 2007; Pin et al., 2010), também fortalecendo a lógica de “ganhos econômicos” organizacionais, a partir de avaliações cada vez mais rigorosas dos trabalhadores, não necessariamente com contrapartidas dos chamados “ganhos sociais” aos empregados.

Por sua vez, as organizações em ambientes econômicos turbulentos, incluindo também os mercados europeu e americano, que vem sofrendo forte concorrência dos países asiáticos, buscam introduzir práticas que, incentivadas por estímulos externos como os consultores, visam a melhoria do desempenho organizacional, seja em ambientes de crise, seja em ambientes de forte crescimento econômico, como indicam Micklethwait e Wooldridge (1998).

Nessa seara, o *coaching* surge como alternativa de reforço para engajamento do indivíduo aos objetivos organizacionais, sendo um processo que passa a ser disseminado sob diversas modalidades, com a finalidade de se manterem e crescerem no mercado. Nesse sentido, pode-se dizer que o processo de *coaching* passou a ser utilizado como ação de grande valia, especialmente, às lideranças (Underhill et al., 2010) no desenvolvimento de suas equipes e, em última instância, assegurando maior produtividade. Sob tal perspectiva é importante ter cautela na sua compreensão, analisando prós e contras de sua aplicação, de forma crítica, o que significa nem tendendo à versão de que se trata de novo modismo, porque poderiam ser ignorados seus ganhos, nem ao extremo oposto de ser considerada a melhor solução para o desenvolvimento profissional, porque seria ignorar que é ainda dirigido a uma elite profissional (líderes do topo das organizações) e atende aos interesses organizacionais, em primeira instância. É sob este leque de possibilidades que trata o item 2.2.

## **2.2 Compreensão do processo de *coaching***

Importante esclarecer, de início, o quanto é difícil precisar a origem do processo de *coaching* (Joo, 2005; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001), já que há distintas versões na literatura. Conforme destacam Barosa-Pereira (2008) e Witherspoon e White (2001), há comparações com o método socrático, referências ao termo “*coche*” (usado numa cidade húngara há 600 anos associado a um tipo particular de carruagem, com o propósito de indicar o condutor de um transporte que conduzia alguém de forma segura, de onde estava para onde desejava estar), além de outras que o associam aos esportes, quando designa o papel de professor e treinador (Araújo, 2010). E, ainda, há os que associam o *coaching* ao desenvolvimento das abordagens



em torno do comportamento organizacional, a partir dos anos 1950, bem como das técnicas de DO (Desenvolvimento Organizacional), como é o caso de Harris (1999).

As primeiras escolas de *coaching* teriam surgido nos anos 1980 e, a partir dos anos 1990, começou a haver uma maior inserção nas organizações (Lages & O'Connor, 2010). Seu incremento é melhor observado a partir de 1995, com a criação da *International Coaching Federation – ICF*, entidade global voltada para a congregação de profissionais atuantes na área. A crescente utilização do *coaching* tem suscitado a multiplicação de programas de formação, cursos e certificações. Porém, embora essa prática tenha se difundido, seu conceito, suas características, formas de atuação, bases para formação e experiência estão em permanente processo de discussão (Ferreira, 2008). Reportagens na imprensa, portanto, não científicas e que requerem cuidado pelo seu caráter mediático, indicam a expansão do *coaching* em anos recentes. A revista brasileira de negócios, *Você RH*<sup>iii</sup>, publicou que, na Inglaterra, segundo a Bristol University, 88% das organizações eram adeptas da prática. Lages e O'Connor (2010) citam pesquisa em que 85% das empresas europeias utilizam *coaching*. Das empresas integrantes da revista Fortune 500, 40% utilizam *coaching*, das quais 99% afirmaram que o *coaching* pode trazer benefícios concretos para organizações e profissionais. No Brasil, ainda não há dados consolidados. Porém, segundo a Sociedade Brasileira de Coaching, entre 2007 e 2008 houve um crescimento na busca de certificação de *coaching* na ordem de 300%.

Procurando focar nos conteúdos que têm sido discutidos em torno do processo, o arcabouço teórico relacionado aos processos de *coaching*, para fins desta pesquisa, foram baseados em Araújo (2010); Barosa-Pereira (2008); Battley (2006); Florent-Treacy, Kets de Vries, Kortov (2009); Goldsmith, Lyons e Freas (2003); Hirsh e Jackson (2014); Hodge (2016); Lyons e Goldsmith (2012); Peltier (2012); Schein (1993).

Pode-se depreender alguns pontos comuns das distintas abordagens e outros temas que ainda merecem aprofundamento por não representarem consenso e ou por não terem bases suficientes para conclusões, conforme se pode considerar em relação a alguns conteúdos, na sequência destacados (são esses os conteúdos de maior interesse na pesquisa e que passam a compor a problemática a ser estudada, conforme será sistematizado no item 3).

O *coaching* não tem sido passível de medição formal em relação aos seus resultados, mas é cada vez mais habitual a formalização de métricas e ou outras formas de mensuração (como resultados de planos de ação e ou metas individuais na empresa) determinadas como parâmetros a serem avaliados ao final do processo.

Apesar de determinadas as diferenças entre *coaching*, *mentoring*, *counseling*, consultoria, psicoterapia e outros formatos de intervenção junto aos profissionais nas empresas, observa-se a prática de ações chamadas *coaching*, mas que misturam elementos de outras intervenções. A maior distinção se dá em função da diretividade do Coach em relação às decisões de ação a serem definidas pelo Coachee, além de uma relação clara de parceria que pressupõe co-responsabilidade do Coachee pelos resultados, e um foco no futuro (Barosa-Pereira, 2008).

Apesar de serem muitos os conceitos dados ao *coaching*, pode-se dizer que a ideia de liberar o potencial da pessoa e maximizar seu desempenho; e ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la (Whitmore, 2010), bem como focar em ações práticas de planejamento de estratégias para realização de metas e desejos, no sentido de desenvolvimento de competências (Coutu & Kauffmann, 2009), consolidam boa parte das abordagens sobre o tema.

Segundo Witherspoon (2003) o *coaching* favorece o crescimento na carreira alavancando um relacionamento profissional, por meio de um processo deliberado de observação, indagação, diálogo e descoberta que fornece informações válidas, escolha informada e comprometimento interno como na aprendizagem de circuito-duplo proposta por Argyris e Schön (1996). Um dos resultados desse processo é que o executivo pode realizar mais (ação eficaz) após o *coaching* do que seria possível de outra forma, além de pedir proativamente um *feedback*, refletir antes de agir e/ou refletir após uma ação (Witherspoon & White, 2001).

Costuma haver, conforme afirma Souza (2010) uma distinção entre tipos de *coaching* que passam pela abordagem do *Executive Coaching*, *Coaching* de Carreira, *Coaching* de Vida, e *Coaching* de Equipe que, não necessariamente se diferenciam na prática do processo, mas que servem como parâmetro para esclarecimento ao mercado das abordagens de intervenção.

Uma discussão frequente sobre os processos de *coaching* envolve a sua realização por consultores externos e ou internos de RH. Battley (2006) trata das vantagens e desvantagens de ambos, uma vez que a utilização de profissionais da organização exige cuidados adicionais. Dentre os maiores riscos, estão aqueles especialmente vinculados à confiabilidade, conflito de interesses, não dedicação integral de tempo ao processo e impregnação dos traços culturais da organização (Campos & Nunes Pinto, 2012; Wood Jr., Tonelli & Cooke, 2011).

E, ainda há um outro ponto de discussão que trata da formação do líder para sua atuação como *coach* (líder-coach) uma vez que gera ganhos de crescimento conjunto do líder e da equipe ao mesmo tempo (Goldsmith et al., 2003).

No caso brasileiro, algumas pesquisas foram desenvolvidas sob a perspectiva do *coaching*, reforçando o início de esforços voltados para melhor compreensão do fenômeno. Cada qual traz abordagens distintas sobre o objeto de pesquisa. Inicialmente destaca-se a contribuição do processo de *coaching* para os profissionais e organizações em busca de melhores resultados, a exemplo dos estudos de Lange e Karawejczyk (2014), e Melo, Bastos e Bizarria (2015).

Alguns estudos jogam luz sobre a liderança e sua formação em *coaching* para atuação mais efetiva sobre suas equipes, tais como as abordagens de Alberton e Beuren (2003), Campos e Nunes Pinto (2012), Graziano et al. (2014), e Murdocco e Oliva (2013).

Outro foco de pesquisa discute o processo de *coaching* como ferramenta de aprendizagem e educação dos profissionais, conforme tratam Moscardini e Klein (2015), e Reis, Trindade da Silva e Eboli (2010).

O uso do *coaching* como estratégia que gera aprendizado individual e auto-conhecimento é tratado por Rocha-Pinto e Snaiderman (2014), bem como por Rodrigues e Baía (2012).

Verificam-se ainda estudos que discutem o *coaching* como ferramenta para enfrentamento dos processos permanentes e acelerados de mudança, ajudando os profissionais na sua adaptação, a exemplo de Milaré e Yoshida (2007), e Noro, Stüker e Oliveira (2015).

### 3 Aspectos metodológicos

A definição dos objetivos apresentados na Introdução conduziu à opção pela execução de uma pesquisa qualitativa, conforme proposto por Creswell (1997). Ressalta-se que este artigo trata da primeira etapa do estudo, ou seja, o levantamento bibliográfico sobre o processo de *coaching* e as entrevistas exploratórias para mapeamento e sistematização dos conteúdos a serem trabalhados na segunda etapa, quando profissionais atuantes como Coaches serão entrevistados. Essa primeira etapa foi realizada entre os meses de novembro de 2016 e março de 2017, na Europa. O mesmo processo irá ocorrer no Brasil na sequência da pesquisa.

As entrevistas foram elaboradas, a partir da proposição de Guerra (2006), segundo a qual, elas podem cumprir várias funções: exploratórias, analíticas e verificativas e de expressão na fase de síntese. A função exploratória relaciona-se a uma pesquisa de terreno e o interesse está centrado em descobrir as linhas de força pertinentes, e utiliza para tal informantes privilegiados e entrevistas exploratórias. O tipo de questionamento é extensivo e deve-se diversificar as problemáticas e os interlocutores, procurando-se a heterogeneidade e não a saturação. Foram assim realizadas dez entrevistas com profissionais especialistas no tema, atuantes no mercado europeu, do sexo feminino e masculino, com mais de 5 anos de experiência na área, e que atendiam a uma ou mais das seguintes características: atuação como Coaches em organizações; professores da disciplina “Processos de *Coaching*” em Universidades; facilitadores de programas de formação em *coaching*; consultores empresariais que passaram pela formação e pelo processo de *coaching*; certificadores de programas; autores de livros sobre o tema.

Para fins de elaboração do roteiro da entrevista, foram consideradas as recomendações de Guerra (2006) quando propõe a elaboração de um modelo a partir dos primeiros contatos com o terreno e baseados na revisão bibliográfica como uma representação do que possa existir na realidade. Nesse caso, a elaboração seguiu a proposta de organização em um molde que garantisse a relação da problemática a ser tratada com as dimensões a serem pesquisadas de modo a assegurar a comparabilidade de respostas entre sujeitos heterogêneos conforme mencionado. As entrevistas foram registradas com o consentimento dos respondentes e depois organizadas a partir do desenho definido na Figura 1 sobre o processo de *coaching*.

PROBLEMÁTICAS	DIMENSÕES
Compreensão do conceito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceituação</li> <li>▪ relevância do processo para os profissionais e organizações</li> <li>▪ tipos de <i>coaching</i></li> <li>▪ distinção: <i>coaching versus mentoring, counseling, psicoterapia, consultoria</i></li> </ul>
Ação da área de RH / GP	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ área como proponente da contratação</li> <li>▪ conhecimento sobre o processo de <i>coaching</i></li> <li>▪ utilização do processo (expectativas na demanda, acompanhamento, cobrança por resultados)</li> </ul>
Análise do contexto europeu para utilização do <i>coaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ origem do uso pelas organizações</li> <li>▪ mudanças no uso no tempo (mudança nos objetivos, perfil do público alvo)</li> </ul>
Utilização do <i>coaching</i> nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dificuldades de implementação</li> <li>▪ benefícios para a organização</li> <li>▪ comparação com outras ferramentas de desenvolvimento de pessoas</li> </ul>
Processo de formação e certificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ perfil do Coach</li> <li>▪ formação do Coach</li> <li>▪ critérios para a escolha de fornecedores e credibilidade (exigência de certificação)</li> </ul>
Profissionais de RH/GP-Coaches	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ atuação do profissional interno como Coach na empresa (prós e contras)</li> </ul>
Líder-Coach	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ formação de lideranças para atuação como Líder-Coach (prós e contras)</li> </ul>
Futuro do processo de <i>coaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ críticas ao processo no cenário atual</li> <li>▪ desafios para consolidação do processo de <i>coaching</i> no mercado</li> <li>▪ riscos/oportunidades para o futuro</li> </ul>

**Figura 1: Problemáticas e suas dimensões como base para elaboração do roteiro de entrevista**

Com relação à etapa de análise dos dados, adotou-se a proposição de Minayo (2001) que destaca a especial atenção que deve ser dada a este momento, considerando que ele atende a finalidade de estabelecer uma compreensão dos dados coletados, respondendo à problemática proposta e ampliando o conhecimento, bem como articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte.

#### 4. Descrição e análise dos primeiros resultados da pesquisa exploratória

Neste item são apresentados os resultados das entrevistas junto a especialistas informantes sobre o tema *coaching*, conforme exposto nos aspectos metodológicos. Vale destacar que os respondentes convidados receberam a proposta da entrevista com interesse e alguma curiosidade, conforme eles mesmos manifestaram. Segundo a maioria mencionou, é incomum pesquisas desta natureza sobre o tema, no âmbito acadêmico, o que reforça a proposição original de aprofundamento dos estudos na área.

São expostas as respostas do conjunto de respondentes e, em alguns casos, expostos depoimentos e ou trechos dos mesmos entre aspas, quando é o caso de destacar expressões ou mensagens em relação a algum conteúdo tratado. Algumas expressões foram traduzidas e ou ajustadas ao português para melhor compreensão e fluidez na leitura, com o cuidado de não haver deturpação do seu significado.

Procura-se estabelecer as vinculações entre os conteúdos das respostas e as problemáticas/dimensões da Figura 1, bem como com o arcabouço teórico utilizado. Ressalta-



se para efeito da análise que a referência aos conteúdos nem sempre é linear nas respostas dos profissionais. Por vezes, ocorre a sobreposição de temas relativos a duas ou mais dimensões já que, eles podem se interpor e, a própria estruturação da entrevista pressupõe flexibilidade na abordagem e na manifestação dos respondentes.

#### 4.1 Problemática: “Compreensão do conceito”

Em relação a esta problemática e suas dimensões, fica evidente a ausência de um conceito único. Por outro lado, ainda que não mencionado com as mesmas expressões, há elementos comuns na forma de se referir ao processo, sendo que proposições como “apoiar o Coachee no seu processo de autoconhecimento”, “assegurar que o cliente reconheça suas potencialidades e possibilidades”, “reforçar a necessidade da elaboração e execução de um plano de ação para a realização das metas desejadas” e “estimular a aprendizagem de um estilo de atuação como Líder-coach, ou seja, com a busca de questionamento, resgate e avaliação de alternativas para concretização de ações esperadas” são habituais na formulação dos conceitos. Essa ausência de unicidade reforça o abordado por Latham e Stuart (2007). Ao mesmo tempo, os conteúdos trazidos ratificam as abordagens de Whitmore (2010), e Couto e Kauffmann (2009).

Não há dúvidas em relação aos ganhos do processo para organizações e profissionais. Mas há sempre um destaque para alguns aspectos nesse contexto: “a organização precisa compreender o que é o *coaching* para alinhar as expectativas aos resultados possíveis”, “o Coachee precisa querer vivenciar o processo pois sem sua disponibilidade e interesse, nenhum resultado será genuíno” e “o Coach precisa ser bem escolhido, garantindo a efetividade do processo, porque há todo tipo de profissional na área, como em qualquer profissão”.

No que tange aos tipos de *coaching*, há certo consenso em afirmar que são divisões “didáticas” ou “de mercado”, para explicitar o fato de que, na prática, “*coaching é coaching*” e “não importa se a demanda é de carreira, *coaching* de vida ou melhor comunicação como líder, porque o sujeito que está sendo atendido é único e será visto de forma integral e completa e não dividido em ‘profissional’, ‘pessoa’, ‘líder’, ‘marido’ ou algo assim”. Além disso, “o processo de *coaching* é o mesmo, devendo ter adaptações em cada sessão ou em cada etapa, mas não porque haja diferentes tipos de processo, mas diferentes tipos de clientes”. Tal abordagem condiz com a proposição de Souza (2010) quanto trata dos distintos tipos de *coaching*. Entretanto, vale destacar que nesse ponto dos questionamentos, emergiu um aspecto não esperado no roteiro relativo à diferença entre o “processo” de *coaching* e o *coaching* como “ferramenta ou técnica”. Os depoentes fazem questão de reforçar que o “*coaching* é um processo que possui etapas, tem uma sequência esperada, estima resultados concretos em termos de mudanças e ações, acontece ao longo de um extenso período e não apenas durante os encontros”. São “utilizadas ‘ferramentas ou técnicas’, quando o Coach lança mão do uso de algum instrumento, como um inventário de personalidade ou uma técnica de visualização de futuro, mas apenas como recurso, não sendo o processo em si”.

As distinções entre *coaching* e outros tipos de intervenção são um tema espinhoso já que envolve a prática por diferentes profissionais, ou seja, revela que, apesar de haver uma metodologia determinada que serve de base para a prática do *coaching*, há muitos profissionais que “adaptam o uso do *coaching* ou chamam a *coaching* o que já faziam em consultoria, mentoria, aconselhamento, dando conselhos, dicas, soluções e isso não é *coaching*”! Destaque é dado para a confusão com as práticas de psicoterapia, “que é a pior de todas as misturas que fazem no mercado, porque as pessoas acham que é preciso ser Psicólogo para atuar como Coach ou que um Psicólogo agiria melhor na sua atuação, quando isso pode ser exatamente o oposto, ou seja, a Psicologia atua muito sobre o passado e o *coaching* age no presente com vistas ao futuro. É como tratar da doença (Psicologia) e da saúde (*Coaching*), são coisas bem diferentes, mas confundidas porque alguns Coaches defendem a ideia de um ‘Coach Psicológico’, o que já é uma deformação da essência *coaching*”. Essa mistura de abordagens com a necessidade de

esclarecer as diferenças entre as diversas intervenções reafirma o proposto por Barosa-Pereira (2008) e demonstra ser tema de preocupação dos profissionais.

#### **4.2 Problemática: “Ação da área de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas”**

Em relação a esta problemática, há divergências na opinião dos respondentes, ainda que haja um ponto em comum: profissionais de RH de grandes empresas (habitualmente grandes multinacionais, seja na sede ou nas suas filiais), tendem a ter um maior conhecimento dos processos de *coaching*, enquanto outros de organizações menores, ou empresas com ação apenas local em seus países, tendem a não ter domínio do processo, “ainda que já tenham ouvido falar porque hoje o *coaching* é um tema corrente na mídia”. Percebe-se que, em grandes empresas, “os executivos do topo já vivenciaram o processo e acabam por recomendar que seus liderados diretos (também de níveis superiores da hierarquia da organização), sejam encaminhados para realização”. Além disso, como é um investimento alto, do ponto de vista financeiro, o mais comum é que seja utilizado por empresas que mantêm recursos destinados a este tipo de formação/capacitação, diferentemente de pequenas empresas ou organizações locais que não destinam grandes orçamentos para aplicar e focam em treinamentos técnicos ou dirigidos à área de especialidade do profissional. De toda maneira, a percepção dos respondentes, de maneira geral, é de que, mesmo nos casos de áreas de Gestão de Pessoas que conhecem o processo, é “bastante recente o genuíno interesse e atenção a ele, fazendo com que somente nesses últimos anos, os profissionais de RH venham fazendo suas próprias formações em *coaching*, até para conhecer mais profundamente seus benefícios e melhores aplicações”.

A percepção comum é de que as áreas de RH não evoluíram tanto quanto aparece nos discursos da mídia empresarial e a confirmação se dá pela ausência de maior conhecimento sobre a prática do *coaching*, segundo afirmam. Isso pode, em certa medida ser confirmado pelo levantamento realizado por Coutu e Kauffman (2009), que demonstra que uma parcela de 29,5% das relações de *coaching* são iniciadas pela área de RH, 28,8% pelo próprio executivo, 23% pelos seus superiores e 18,7% por outros. O fato de o processo ser indicado por outros profissionais que não os responsáveis pela área de Gestão de Pessoas pode ser, por um lado, benéfico por demonstrar sua aceitação nos escalões superiores, mas ratifica a ideia de que a iniciativa não parte (majoritariamente) de profissionais de RH que deveriam ser os primeiros a lançar mão de novas práticas de gestão como alternativas de desenvolvimento, ou seja, não dominam seu uso como seria esperado para profissionais da área, ainda que não tivessem interesse na contratação. Interessante observar que este fato, ratifica conclusões de Barbosa (2005)<sup>iv</sup> sobre a ausência de inserção significativa das áreas de RH na idealização e implementação dos modelos de gestão por competências, iniciados no Brasil nos anos 1990, que foram predominantemente propostos por outras áreas e não pelos profissionais de RH, como esperado.

São observadas mudanças nas demandas, intensificadas nos últimos cinco anos, especialmente, “passando de uma preocupação somente focada em melhoria do desempenho do Coachee, para busca de maior satisfação nas relações de trabalho, por meio do aumento da auto-estima, novas perspectivas de carreira e segurança nos posicionamentos profissionais, o que não deixa de ter relação com melhoria de desempenho, mas não é seu objetivo fim e sim uma consequência”.

A cobrança por resultados concretos “ainda não é totalmente clara e, ainda que metas sejam estabelecidas para o Coach e o Coachee, na maioria das vezes não são quantificáveis”. Quanto mais estruturada a empresa, mais há uma tendência a pré determinação de resultados e acompanhando do processo pelos profissionais de RH. Por outro lado, alguns depoentes reforçaram “a necessidade dos próprios Coaches tratarem deste tema “quando ele não ganha relevo pela própria empresa, sendo uma forma de assegurar cada vez mais a credibilidade da atuação do Coach, já que muitas vezes, as áreas de RH não estão prontas para esta proposição”. Tal despreparo reforça a perspectiva mencionada por alguns autores, a exemplo de Wood Jr.,

Tonelli e Cooke (2011), de que o discurso de um RH estratégico ainda não se consolida na prática e ou na imagem que a área transmite para o mercado.

#### **4.3 Problemática: “Análise do contexto europeu para utilização do *coaching*”**

Em relação a esta problemática e suas dimensões, o *coaching* vem sendo utilizado nos últimos 10 anos, mas ganhando maior destaque nos cinco anos recentes. A “mídia e o crescimento do número de programas de formação com um excesso de chamadas publicitárias tem ajudado a difundir o *coaching*”. Se isso por um lado, “sustenta sua maior disseminação”, “por outro pode levar a um risco de desvirtuamento da essência do *coaching*, gerando confusões quanto a sua real natureza e aplicação, o que não é bom para o profissional sério”. As empresas tendiam a contratar o *coaching* para ações de melhoria do desempenho, entendendo muitas vezes como “a última chance dada a um profissional que não estava ‘performando’ bem, ou seja, o *coaching* era visto como um milagre que mudaria o rumo da vida do profissional”. Nos últimos anos, essa perspectiva foi ampliada, conforme mencionado no item 4.2. Da mesma forma, o público também ampliou, já havendo demandas desde “jovens em busca de apoio na reflexão sobre carreira, até pessoas com perspectivas de aposentadoria”. Ressalta-se, nesses casos, que muitas vezes, a demanda é individual e não oriunda de organizações.

No contexto europeu fica evidenciado o impacto da crise recente que levou muitas empresas a restringirem os investimentos em formação / capacitação. Conforme afirmam os respondentes, houve uma redução na demanda pelos serviços de *coaching*, inicialmente, obrigando a uma maior ampliação no mercado, antes mais “garantido”. Além disso, foi preciso rever e negociar valores, prática também nova frente a fatura anterior de recursos. As áreas de RH se viram obrigadas a “fazer mais com menos, e essa equação impactou diretamente os trabalhos de *coaching* nas empresas”.

#### **4.4 Problemática: “Utilização do *coaching* nas organizações”**

Em relação a esta problemática e suas dimensões, dentre as maiores dificuldades de implementação, está “a diversidade de oferta no mercado, o que confunde o contratante”. Apesar de isso vir se modificando pouco a pouco, os demandantes se defrontam com muitas opções e nem sempre sabem como escolher um Coach adequadamente. As organizações, muitas vezes, contratam a partir de indicações de outras empresas, e isso ajuda a conhecer os resultados a esperar e os benefícios possíveis. Entretanto, “é preciso ter cautela porque os contextos e culturas organizacionais são distintos, a abertura para o processo é diferente em cada organização e estas variáveis modificam os resultados, podendo frustrar expectativas”. É comum, por exemplo, que as empresas “contratem o *coaching*, mas não efetivem mudanças nas suas práticas diárias e atitudes da liderança”. Portanto, como ter uma “postura de *coaching*, questionadora e que busca feedback, numa empresa onde é um tabu criticar a liderança”? Esses paradoxos são frequentemente vividos pelos profissionais submetidos ao *coaching* e é também “elemento de preocupação por parte dos Coaches que ajudar as empresas a avançar”.

Conforme reforça um dos respondentes, “difícilmente eu me deparo com organizações que têm uma cultura de *coaching*, ou seja, já pratica em seus processos de RH, ações voltadas para a atitude *coaching*, recrutando, contratando, avaliando potenciais, treinando e assim por diante, sempre com a atitude *coaching* como base”.

De toda forma, não resta dúvidas em relação ao ganho do *coaching* frente a outras modalidades de formação/capacitação, já que ele “permite uma transformação mais profunda e duradoura, com a determinação clara de ações a realizar e o acompanhamento sistemático das mesmas, garantindo que, diferentemente de um treinamento no qual o participante sai e se esquece do que aprendeu, o *coaching* reforce no sujeito a necessidade de aplicar suas descobertas e decisões, além de ser feito sob medida para cada Coachee”. Os ganhos ficam evidenciados, na percepção dos respondentes, tanto para as empresas, quanto para os profissionais.

#### 4.5 Problemática: “Processo de formação e certificação”

Em relação a esta problemática e suas dimensões, na percepção dos respondentes, “a ação das associações e as certificações têm sido um diferencial porque ajuda a selecionar os bons dos maus para não confundir as organizações contratantes”. Não é necessário que o Coach tenha uma formação específica em alguma área de conhecimento, como a Psicologia, como muitas vezes é difundido. Mas, há um consenso em afirmar o quanto é “fundamental garantir uma boa formação como Coach, em instituições formadoras que tenham credibilidade e sejam respeitadas no mercado”. É para isso que se existem e cada vez mais se consolidam um conjunto de associações e certificadoras que operam procurando garantir critérios de qualificação e exigências em relação à atualização de conhecimentos e experiências dos associados, fazendo com que fiquem “mais limitado os espaços de atuação dos bons Coaches e se impeça a projeção de maus profissionais, formados num final de semana e que recebem um certificado, podendo intitular-se Coaches, mesmo sem ter condições para isso”.

A formação, portanto, é bastante valorizada pelos respondentes, bem como a experiência e o permanente aprendizado. Há menção à necessidade de interação com outros profissionais, seja por meio da rede de contatos, associações e ou supervisões assistidas, já comuns no processo de *coaching*. Há evidências, segundo percebem, de que as áreas de Gestão de Pessoas mais estruturadas, começam a solicitar dos Coaches seus certificados por associações credenciadas, como forma de garantir a qualidade do serviço. Também aqui, surge um ponto não estimado no roteiro, relativo à forma como os Coaches são habitualmente contratados pelas organizações. O mais comum, é que as grandes empresas contratem também grandes consultorias que têm o *coaching* como uma de suas áreas de atuação. Desta forma, elas se resguardam de contratar eventuais “farsantes”, ou seja, o “sobrenome de uma grande consultoria assegura melhor que o Coach será certificado e também estabelece um canal formal de contato entre organização cliente e Coach, que não é somente com o Coach, mas com uma figura como um ‘gerente de projeto’ que administra aquela relação”. Nesse caso, o mais comum é que o Coach não atue de forma independente (a não ser quando tem clientes que chegam por iniciativa própria e são poucos os casos), mas sempre vinculado a projetos específicos em grupos maiores.

#### 4.6 Problemática: “Profissionais de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas-Coaches”

Em relação a esta problemática e suas dimensões, esse é um tema polêmico e que gera distintos posicionamentos. Por um lado, há os que consideram que a atuação dos profissionais de RH como Coaches possa ter mais benefícios do que perdas, já que permitiria ampliar o público abrangido pelo *coaching*. Por outro lado, é consenso que há um conflito de interesses nessa atuação, não facilmente administrado e que os profissionais da área de Gestão de Pessoas dificilmente atuariam junto aos executivos de topo das empresas, mas sim junto a lideranças de primeira linha ou intermediárias, profissionais especializados e outros públicos pré definidos. A questão da confidencialidade é também mencionada como um dificultador para esta prática. Isso reforça as ponderações elaboradas por Battley (2006).

De toda forma, os respondentes destacam que o fato dos profissionais passarem pela formação em *coaching* “é útil para sua ação dentro das áreas, uma mudança de postura, uma melhor contratação dos serviços externos, e para eventuais formações internas de outros profissionais ajustadas à empresa, ou seja, para uma ação que não seria propriamente como Coach, mas com o uso do estilo de um Coach”. Em especial, há uma preocupação e reflexão significativa por parte dos depoentes quanto à imagem que as áreas de Gestão de Pessoas têm nas organizações, ou seja, em última instância, “se há tanta discussão sobre este ponto, e uma percepção de falta de credibilidade por parte dos profissionais de RH, é porque esta categoria ainda não conseguiu se constituir no interior das empresas para o que deveria ser efetivamente seu papel junto aos empregados e isso é preocupante”. Além disso, há um ponto que emergiu em algumas das entrevistas e que trata de “uma certa dificuldade dos profissionais de RH em lidar com um



maior empoderamento das lideranças, propiciado pelo *coaching*, o que significaria também certa perda de poder por parte dos profissionais de RH que, ao mesmo tempo em que têm um discurso de que os líderes devem liderar suas equipes, continuam não facilitando o seu desenvolvimento para este papel e alimentando uma dependência do RH, mantendo seu espaço de domínio”.

#### **4.7 Problemática: “Líder-Coach”**

Em relação a esta problemática e suas dimensões, à semelhança do que ocorre com as opiniões sobre o profissional de RH atuar como Coach, observam-se distintas opiniões. Há os que acreditam que este é um papel que deva ser desempenhado pelas lideranças porque o líder deveria ser o principal Coach nas organizações. Por outro lado, os que divergem, acreditam que líderes podem ter características de um Coach, mas muitas vezes precisam ser diretivos e orientar claramente o caminho a seguir, sendo esta postura, portanto, incoerente com uma ação como Coach. De forma geral, há consenso, tanto quanto como explicitado na problemática 4.6, de que os líderes devem passar, “não apenas pela formação como Coaches, mas também pela vivência do processo, porque isso os qualificaria para adotarem uma postura e atitudes como Coaches muito úteis para o desenvolvimento de suas equipes”. As divergências de opiniões refletem também as distintas abordagens sobre esse tema, a exemplo dos trabalhos de Alberton e Beuren (2003), Campos e Nunes Pinto (2012), Goldsmith et al. (2003), Graziano et al. (2014), e Murdocco e Oliva (2013).

#### **4.8 Problemática: “Futuro do processo de *coaching*”**

Em relação a esta problemática e suas dimensões, há um ponto que se confirma a partir dos depoimentos: o processo de *coaching* atinge uma elite nas organizações, habitualmente caracterizada por lideranças do topo e profissionais de destaque (os chamados “talentos”) que a organização espera reter porque são valiosos para o negócio. Nesse sentido, o processo é um investimento que é destinado a um grupo seletivo, mas que, dada a crescente escassez de recursos para formação/capacitação, precisa ser melhor otimizado. Portanto, estima-se para o futuro que os líderes sejam os transmissores de uma cultura de *coaching* nas empresas e para isso precisam do apoio das áreas de Gestão de Pessoas e da implementação de uma cultura de *coaching* nas organizações, o que também passa por um posicionamento mais estratégico do papel de RH, “ainda não claramente percebido na maioria das empresas”.

Há, ainda, estimativas de que o processo seja internalizado nas empresas, aos moldes do que ocorreu com outras tecnologias de gestão, como é o caso do processo de feedback, antes domínio de algumas consultorias que eram sistematicamente convidadas a atuar nas empresas e que acabou sendo incorporado após a formação dos profissionais internamente.

Além disso, vem sendo discutida a perspectiva de maior ampliação do público, seja pelo uso da tecnologia (ações de atendimento virtual, mais acessíveis), seja pelo uso de recursos tecnológicos como instrumentos que podem ser auto aplicáveis com intervenção mais pontual do Coach na facilitação dos aspectos identificados. Esses dois últimos pontos, foram recentemente discutidos no evento *International Columbia Coaching Conference*<sup>v</sup>. Dentre os riscos mencionados, a excessiva proliferação de programas de formação, sem a necessária qualidade para garantir uma capacitação completa, preocupa os respondentes que temem pela popularização indiscriminada do processo “com os maus prejudicando os bons”.

Um dos maiores desafios parece ser a necessidade de uma maior democratização do processo, abrindo a possibilidade de que outros públicos possam usufruir dos ganhos possíveis com sua vivência. Os especialistas são unânimes em afirmar que o *coaching* pode ser um caminho de melhoria das condições de trabalho e vida, por meio da ampliação do autoconhecimento e heteroconhecimento, entre pessoas da mesma equipe e ou da mesma organização (para além de ganhos nas relações sociais, não tratados especificamente neste artigo).



## 5. Considerações finais: abrindo novas perspectivas

A revisão de literatura indica que poucos são os estudos acadêmicos consolidados sobre o processo de *coaching*, especialmente os que tratam da vinculação entre *coaching* e Gestão de Pessoas e seu desenvolvimento. Isso ocorre, ainda que tal processo venha sendo crescentemente utilizado pelas organizações.

Este estudo traz um recorte de pesquisa mais ampla sobre este tema, que objetiva analisar o processo de *coaching* no contexto da gestão de pessoas, considerando em que medida e em quais condições, ele tem sido utilizado para o desenvolvimento dos profissionais no contexto organizacional. Este objetivo é constituído a partir de reflexões sobre a evolução (ou não) das áreas de gestão de pessoas como unidades mais estratégicas nas organizações e, portanto, mais preocupadas em desenvolver seu capital intelectual para fazer frente à competitividade do mercado. E, ainda, sobre o quanto os profissionais de RH estão cientes e acompanham o uso do processo de *coaching* quando da sua contratação nas organizações.

Num primeiro momento foram entrevistados profissionais especialistas no tema, no contexto europeu, de modo a levantar as primeiras informações relativas à temática, confirmando alguns conteúdos de interesse e abrindo novas possibilidades de investigação sobre a prática e a realidade. Os resultados demonstram que há coincidências em algumas abordagens, mas divergências em outras que precisam ser melhor investigadas. Além disso e, especialmente, os ganhos desta primeira etapa de levantamento de dados, ficou evidenciado na emergência de conteúdos não tratados na literatura e, portanto, que não compunham a moldura inicial idealizada para a pesquisa. Nesse sentido, pode-se afirmar que o propósito destas entrevistas iniciais possibilitou a ampliação do escopo de análise para além do pretendido na origem.

Fica claro, ao analisar os depoimentos, o quanto o *coaching* ainda é uma prática diversa no mercado, sujeito a críticas que variam da sua super valorização como um processo milagroso capaz de reverter desempenhos ruins, até críticas severas quanto a ser mais um modismo nas práticas de gestão, como produto de venda comercial. O que se pode depreender é que há, por parte dos especialistas, uma efetiva crença no potencial e ganhos do processo, mas que precisam ser respaldadas por ações empresariais também significativas. Ou seja, as empresas que implementam tal processo, não deveriam fazê-lo de forma isolada, como uma “ferramenta”, mas a partir de uma concepção de gestão ou de uma cultura *coaching* que passaria por uma atitude diferenciada por parte das lideranças e processos de gestão de pessoas revistos à luz das premissas do *coaching*. Isso significa dizer que seria preciso qualificar as empresas para ações de feedback abertos, para menor hierarquização e equipes mais participativas nas decisões, ações de “análise de potencial” mais do que de “avaliação de desempenho” e outras políticas e práticas idealizadas por áreas de RH / GP que pensassem e agissem de forma mais estratégica, o que ainda não parece ser a imagem transmitida por seus profissionais.

Retomando o título do artigo, não parece haver dúvida da estreita relação entre o processo de *coaching* e a gestão de pessoas, ainda que na prática, o processo venha a ser utilizado de forma isolada. Entretanto, ainda é preciso uma agenda de pesquisa que traga luz sobre o processo, eventualmente (re)conhecendo que ele não passa de mais um modismo, ou valorizando suas possibilidades e democratizando seu uso, de maneira a atender um grupo maior de trabalhadores, empresas e, em última instância, a sociedade.

## Referências

- Alberton, L. & Beuren, I. M. (2003, novembro). A formação comportamental de auditores contábeis independentes: um estudo multicaso. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, Campo Largo, v. 1, n. 2.
- Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury, M. T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

- Amorim, W. A. C.; Fischer, A. L. (2012, dezembro/2013, janeiro). Relações de Trabalho, Administração de Recursos Humanos e Ambiente Econômico e Social no Brasil: Uma visão geral sobre o período 1990-2012. *Informações FIEPE*, São Paulo, n. 387 e 388.
- Amorim, W. A. C. (Coord). (2015). *Negociações coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizagem*. São Paulo: Atlas.
- Araujo, A. (2010). *Coach: um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo: Gente.
- Argyris, C. & Schon, D. (1996). *Organizational learning II: theory, method and practice*. New York: Addison-Wesley.
- Barbosa, A. C. Q. (2005). Relações de trabalho e recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*, Edição Especial Minas Gerais, v. 45, n. 1, p.121-126.
- Barosa-Pereira, A. (2008). *Coaching em Portugal: teoria e prática*. Lisboa: Sílabo.
- Battley, S. (2006). *Coached to Lead: How to Achieve Extraordinary Results with an Executive Coach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berglas, S. (2002, june). The very real dangers of Executive Coaching. *Harvard Business Review*. Cambridge, n. 6.
- Blanc-Sahnoun, P. (2006). *L'art de Coacher: méthode, cas pratiques et outils*. Paris: InterEditions-Dunod.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategic and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Brewster, C. (2007, may). Comparative HRM: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 5, p.769-787.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., Reichel, A. (2011). Riding the tiger? Going along with Cranet for two decades: A relational perspective. *Human Resource Management Review*, n. 21, p.5-15.
- Campos, T. M. & Nunes Pinto, H. M. (2012, abril-junho). *Coaching nas Organizações: uma Revisão Bibliográfica*. UNA, REUNA, Belo Horizonte, Brasil, v.17, n.2, p.15-26.
- Carvalho Neto, A. M. (2010). Relações de trabalho e gestão de pessoas: entre o macro e o micro? Provocações epistemológicas. In: XXXIV EnAnpad 2010. *Anais...* Rio de Janeiro.
- Coutu, D. & Kauffmann, C. (2009, january). What can coaches do for you? *Harvard Business Review*, Cambridge, n. 1, p.47-56.
- Creswell, J. W. (1997). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. London: Sage.
- Delbridge, R., Hauptmeier, M. & Sengupta, S. (2011). Beyond the enterprise: broadening the horizons of International HRM. *Human Relations*, 64(4), p.483-505.
- Delery J. E. & Doty, D. H. (1996, august). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 4.
- Diedrich, R. (2001). Lessons learned in-and guidelines for-coaching executives teams. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 53, n. 4, p.238-239.
- Ferreira, M. A. A. (2008). *Coaching: Estudo Exploratório sobre Percepção dos Envolvidos - organização, execução e coach*. (Dissertação de Mestrado, Administração)-FEA/USP, SP.
- Ferri, L. (2016). *La Gestión del Talento en un Entrono de Crisis*. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In Fleury, M. T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Fischer, A. L. (2001). O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In: Dutra, J. S. (Org.) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.
- Fleury, M. T. L. & Fischer, R. M. (1992, outubro-dezembro). Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *RAUSP*, São Paulo, v. 27, p.5-15.

- Florent-Treacy, E., Kets de Vries, M. F. R. & Kortov, K. (2009). *Experiências e Técnicas de Coaching*. Porto Alegre: Bookman.
- Goldsmith, M., Lyons, L. & Freas, A. (2003). *Coaching: o exercício da liderança*. RJ: Elsevier.
- Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal-attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality*, v. 31, p.253-264.
- Graziano, G. O., Peixoto, C. A., Pizzinato, A. K. & Castro, D. S. P. (2014, January-March.). Coaching e Mentoring como Instrumento de Foco no Cliente Interno: Estudo Regional em SP. *Brazilian Journal of Marketing - BJM/Revista Brasileira de Marketing*, SP, v.13, n.1.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentidos e formas de uso*. Portugal: Principia.
- Harris, M. (1999). Look, it's an I - psychologist - no, it's a trainer - no, it's an executive coach. *TIP*, v. 36, n. 3, p.1-5.
- Hirsh, W. & Jackson, C. (2014). *Planejamento de carreira*. São Paulo: Saraiva.
- Hodge, J. (2016, February). A morphological and bibliological analysis of the International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring 2003 -2012. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, v. 14, n. 1, p.86-107.
- Johnson, L. K. (2007, January). Getting more from Executive Coaching. *Harvard Management Update*, Cambridge, v. 12, n.1, p.3-6.
- Joo, B. K. B. (2005). Executive Coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resources Development Review*, v. 4, n. 4, p.462-488.
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v.53, n. 4, p.205-228.
- Lages, A. & O'Connor, J. (2010). *Como funciona o coaching: o guia essencial para a história e a prática do coaching eficaz*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lange, A. & Karawejczyk, T. (2014, April). Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional. *Revista Diálogo, Canoas*, n. 25.
- Latham, G. P. & Stuart, H. (2007). Colleen. Practicing what we preach: The practical significance of theories underlying HRM interventions for a MBA school. *Human Resource Management Review*, Canada, 17, p.107-116.
- Legge, K. (1985). *Human resource management: rhetoric and realities*. Hampshire: Palgrave.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L.S. & Drake, Brian. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *HRM Review*, 19, p.64-85.
- Lyons, L. S. & Goldsmith, M. (2012). *Coaching: o exercício da liderança*. RJ: Campus-Elsevier.
- Melo, L. H., Bastos, A. T. & Bizarria, F. P. A. (2015, April-June). Coaching como Processo Inovador de Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)*, v. 13 n. 2.
- Micklethwait, J. & Wooldridge, A. (1998). *Os Bruxos da Administração: como entender a babel dos gurus empresariais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Milaré, S. A. & Yoshida, E. M. P. (2007). Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. *Psicologia: Teoria e Prática*, PUC Campinas, 9(1), p. 86-99.
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. RJ: Vozes.
- Moscardini, T. N. & Klein, A. (2015, January-February). Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite, *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, art. 5, p.84-106.
- Murdocco, S. O. & Oliva, E. C. (2013). A cultura organizacional e a centralidade nas redes sociais: um estudo exploratório em uma empresa de serviços. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 18, n. 3, p.58-75.
- Noro, G. B., Stüker, C. & Oliveira, J. H. R. (2015, January-March). A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo coaching. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)*, v. 13, n. 1.

- Orenstein, R. L. (2002). Executive coaching: it's not just about the executive. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 3, p.355-374.
- Parente, C. C. R. & Veloso, L. (2009). Trajetórias Profissionais e Precariedade no Mercado de Trabalho. In Gonçalves, C. M. (Coord.). *Licenciados, Precariedade e Família*. Porto: Estratégias Criativas.
- Peltier, B. (2012). *Psychology of executive coaching: theory and application*. NY: Routledge.
- Pfefer, J. (2007). Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, v. 21, n. 4, p.115-134.
- Pin, J. R., Susaeta, L. & Gallifa, Á. (2010). *Mejores prácticas en recursos humanos: directrices para las empresas en época de crisis*. Madrid: IRCO/IESE.
- Reis, G. G., Trindade da Silva, L. M. & Eboli, M. P. (2010, outubro-dezembro). A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa. *Revista de Gestão - REGE*, São Paulo, v. 17, n. 4, p.403-419.
- Rocha-Pinto, S. R. & Sniderman, B. (2014, julho-dezembro). Coaching Executivo: a Percepção dos Executivos sobre o Aprendizado Individual. *Revista Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 15, n. 3, p.553-573.
- Rodrigues, M. A. & Baía, M. C. (2012, julho). Mediação e acompanhamento na formação, educação e desenvolvimento profissional. *Revista de Enfermagem*, n. 7, p.199-205.
- Sarsur, A. M. (1999). *Empregabilidade e empresabilidade?: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais*. Belo Horizonte: CEPEAD - Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. (Dissertação de Mestrado em Administração).
- Schein, E. H. (1993). *Career Anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company.
- Souza, F. (2010). *Os tipos de Coaching*. Disponível em: <<http://www.flaviosouza.com.br>>. Acesso em: 22/03/2017.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Ulrich, D., Ypungier, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 42(4), p.829-850.
- Underhill, B. O., McAnally, K. Koriath, J. J. (2010). *Coaching executivo para resultados: guia definitivo para líderes organizacionais*. Osasco, São Paulo: Novo Século.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenho e resultados. Competências pessoais e profissionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, p.565-588.
- Witherspoon, R. (2003). Um começo inteligente: como esclarecer metas e papéis no coaching. In: Goldsmith, M. et al. (Org.) *Coaching - O exercício da liderança*. RJ: Campus, p.203-224.
- Witherspoon, R. & White, R. P. (2001). Executive Coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. v. 48, n. 2, p.124-133.
- Wood Jr.; T., Tonelli, M. J. & Cooke, B. (2011, maio-junho). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *RAE*, v. 51, n. 3, p.232-243.

<sup>i</sup> Profissionais/área de RH/GP serão indiscriminadamente utilizados no artigo como sinônimos.

<sup>ii</sup> *Employer branding*: trata da reputação da organização como entidade empregadora, e a sua proposta de valor como empregador, conceito que abrange atração, *engagement* e retenção. (Ferri, 2016; Wilson et al. 2004).

<sup>iii</sup> "A indústria do Coaching" (2008). Acesso em 18/03/17. Disponível em <http://revistavocerh.abril.com.br/noticia>

<sup>iv</sup> Barbosa, A. C. Q. (2005). *Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de MG, RJ, RS e SP*. Belo Horizonte, MG: Nig-One/UFMG (relatório de pesquisa).

<sup>v</sup> *International Columbia Coaching Conference*. (2016, october). The Future of Coaching. NY City: Teachers College, Columbia University. Disponível em:<<http://columbiacoachingconference.org/>>. Acesso em 10/03/2017.