

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA  
Curso de Administração – CADM

**A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE *COACHING* NA PERCEPÇÃO DE  
PROFISSIONAIS GESTORES**

MÁRCIA WANESSA TRAJANO DE OLIVEIRA

João Pessoa  
Maio 2018

MÁRCIA WANESSA TRAJANO DE OLIVEIRA

**A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE *COACHING* NA PERCEPÇÃO DE  
PROFISSIONAIS GESTORES**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professor Orientador:** Marcelo Bispo

João Pessoa

Maio 2018

## **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

O48a Oliveira, Márcia Wanessa Trajano de.

A efetividade do processo de coaching na percepção de profissionais gestores / Márcia Wanessa Trajano de Oliveira. – João Pessoa, 2018.  
27f.

Orientador(a): Profº Dr. Marcelo de Souza Bispo.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. administração. 2. coaching. 3. gestão de pessoas. 4. desenvolvimento humano. 5. efetividade. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

## **Folha de Aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

**Aluna:** Márcia Wanessa Trajano de Oliveira

**Trabalho:** A efetividade do processo de *coaching* na percepção de profissionais gestores

**Área da pesquisa:** Gestão de Pessoas

**Data de aprovação:** 30 de Maio de 2018

### **Banca examinadora**

Marcelo de Souza Bispo

Orientador

Nívea Marcela Macêdo

Membro

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, porque a sua Graça direciona todos os meus passos.

À minha família, sobretudo minha mãe, que me incentivou em todos os momentos, principalmente naqueles mais difíceis.

Ao meu orientador Marcelo Bispo, que com grande maestria me ajudou a desenvolver a pesquisa contribuindo assim para o meu aprendizado.

À Universidade Federal da Paraíba por ter me dado a oportunidade de adquirir os conhecimentos que hoje posso.

E a todos aqueles que direta ou indiretamente foram facilitadores, me impulsionando a alcançar as metas por mim estabelecidas.

## RESUMO

O *coaching* é um processo inovador capaz de promover o desenvolvimento humano nos mais diversos nichos de atuação. Ele utiliza ferramentas multidisciplinares, tendo como referência os estudos nas áreas de Administração, Psicologia e Neurociência. Considerando a sua aplicabilidade no campo da Administração, sobretudo relacionado à Gestão de Pessoas, no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas num contexto gerencial, e observando a necessidade de um maior embasamento teórico na área de *coaching*, buscou-se compreender a efetividade deste processo a partir da percepção de profissionais gestores. Com isso, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, utilizando-se como instrumento de coleta de dados a entrevista, e tendo sido aplicado um roteiro semiestruturado com base naquilo que a pesquisadora percebeu como sendo questões relevantes para o alcance dos objetivos definidos. Dessa forma, foi possível coletar dados na narrativa de seis gestores, sendo três deles *coachs* (atuantes na área), e os outros três, *coachees* (participantes do processo). A categorização foi o recurso utilizado para a análise dos dados que resultaram na identificação de algumas características principais para a efetividade do processo de *coaching*, sendo elas fatores-chave para o êxito e qualidade do mesmo. Assim, o comprometimento do *coachee*, a seriedade do profissional, a definição e clareza dos objetivos traçados, a presença da prática reflexiva durante o processo, o desenvolvimento da inteligência emocional e da liderança, o alcance dos resultados esperados e a possibilidade de engajamento entre as equipes nas organizações correspondem aos fatores-chave que podem contribuir para a efetividade do *coaching*.

**Palavras-Chave:** *Coaching*; gestão de pessoas; desenvolvimento humano; efetividade.

## SUMÁRIO

1.	Introdução.....	7
2.	Referencial Teórico .....	8
3.	Procedimentos Metodológicos .....	10
3.1	Participantes.....	11
4.	Análise dos Resultados.....	12
4.1	Clareza do processo.....	12
4.2	Características do <i>coach</i> .....	15
4.3	Razões para fazer <i>coaching</i> .....	17
4.4	Pontos Críticos.....	18
4.5	Relevância do processo .....	19
5.	Considerações Finais.....	22
6.	Referências .....	24
7.	Apêndices .....	26

# A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE COACHING NA PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS GESTORES

## 1. Introdução

O *coaching* que, para alguns teóricos é uma metodologia, e para outros uma prática de orientação profissional, tem crescido gradativamente alcançando pessoas que desejam atingir um objetivo específico na vida, seja no âmbito organizacional ou individual, como por exemplo: elevar sua performance, mudar algum aspecto comportamental, desenvolver novas competências, mudança organizacional, desenvolvimento de carreira, entre outros.

Embora seja uma prática crescente que tem sugerido benefícios para aqueles que participam do processo (chamados de *coachees*), como por exemplo, o aumento da produtividade, a melhoria da qualidade de vida e da performance, gestão do tempo, entre outros, o *coaching* ainda não é uma profissão regulamentada. Contudo, existem instituições nacionais e internacionais que oferecem certificações através de treinamentos para pessoas que objetivam desenvolver uma carreira como *Coach*. O que acontece é que, nos EUA e Europa o *coaching* é mais conhecido e desenvolvido, já no Brasil, ele está presente em parcela menor, mas seu crescimento tem sido bastante considerável.

No entanto, apesar de todo esse desenvolvimento, ainda existe a necessidade de definições congruentes na literatura (CAMPOS; PINTO, 2012, p. 10), bem como um maior embasamento teórico quanto às técnicas e ferramentas utilizadas, sobretudo no Brasil, pois as pesquisas apontam que a produção científica nacional é bem menor que internacionalmente. Esta necessidade de esclarecimento quanto ao objetivo do processo de *coaching* bem como a avaliação de sua efetividade através das técnicas empregadas pelos *Coachs* justificam a realização do presente artigo, que encontra no *coaching* um campo propício para estudo uma vez que é uma área em crescimento. Torna-se necessária a eficiente aplicação do processo pelos profissionais certificados evitando que haja uma banalização desta prática que, em sua essência, possui tanto significado e aplicabilidade.

“O *coaching* executivo corre o risco de ser mais uma tendência passageira, um modismo, que por não possuir evidências não terá defensores para sua causa” (FELDMAN; LANKAU, 2005 apud ROCHA-PINTO; SNAIDERMAN, 2014, p. 569). Por isso, a necessidade de que haja mais estudos na área, uma vez que esta prática diverge de outras como, por exemplo, o *mentoring*, necessitando assim de maior clareza quanto à diferença entre estas práticas como também quanto à efetividade de cada processo. Vale ressaltar que o *mentoring*, também chamado de mentoria, é um processo pelo qual o mentor orienta o seu mentoreado a partir de suas experiências, promovendo o aprendizado do mesmo através do compartilhamento desses *insights*. Por outro lado, o *coach* não tem o propósito de compartilhar suas experiências com seu *coachee*, mas todo o processo é realizado em função do cliente, onde ele mesmo encontra suas soluções a partir da reflexão proposta pelo profissional.

De forma a atender a necessidade de que haja um maior embasamento teórico na área de *coaching*, sobretudo quanto à sua aplicação em profissionais gestores, já que grande parte das pessoas que procuram um *coach* atuam em cargos de gestão, o presente artigo é importante pois identifica no próprio relato de pessoas diretamente ligadas ao *coaching* (seja o profissional atuante na área ou o gestor que participou como *coachee*) a percepção de cada

uma delas quanto à experiência vivenciada com o processo, como também em relação à contribuição do *coaching* para a prática da gestão.

Assim, surge o interesse em compreender o seguinte: Qual a efetividade do *coaching* a partir da percepção de gestores que participaram do processo e dos que são profissionais da área? A partir disto é propício destacar que o objetivo geral da presente pesquisa é: **Identificar a efetividade do coaching a partir da percepção de gestores que participaram do processo e dos que são profissionais da área.** E, como objetivos específicos busca-se: identificar as razões que levaram os gestores ao processo de *coaching*; analisar o relato da experiência vivida por cada gestor; e, apontar as características que comprovam a efetividade do processo na vida profissional dos mesmos.

## 2. Referencial Teórico

O significado da palavra *coach* (do húngaro – *kocsi* – meio de transporte) provém inicialmente da ideia de um veículo (carroagem) que era utilizado para transportar uma pessoa de um lugar para outro, trazendo a ideia de travessia ao processo de *coaching*, referindo-se posteriormente à ideia de tutor, guia ou treinador (CAMPOS; PINTO, 2012). Mas, além destes significados, esse processo é bem mais amplo do que sugere a simples tradução da palavra, pois utiliza diversas ferramentas e pode ser aplicado em diferentes nichos.

“O profissional de *coaching* atua como um estimulador externo que desperta o potencial interno de outras pessoas” (CLUTTERBUCK, 2008, p. 11). Ou seja, ele utiliza ferramentas viáveis para trabalhar o desenvolvimento do potencial das pessoas, fazendo com que elas encontrem meios possíveis de alcançar determinado resultado. Assim, a função do *coach* está em “[...] ajudar o *coachee* a se ajudar” (LANDSBERG, 2015) correspondendo a uma interação dinâmica, nunca dando respostas, mas fornecendo meios pelos quais o *coachee* tire suas próprias conclusões e trabalhe em direção ao seu objetivo que deve ser pré-estabelecido. Por isso, desde o início do processo, o cliente deve estar comprometido para que o *coaching* realmente tenha eficácia trazendo os benefícios que se espera.

Contudo, para que a eficiência e eficácia sejam alcançadas, durante e após o processo, o planejamento estratégico é um ponto importante a ser considerado no momento de aplicação do *coaching* a cada cliente. A respeito disso, alguns autores da literatura sobre o assunto destacam este quesito como um critério para que o processo atenda às expectativas dos envolvidos, ou seja, “o *coaching*, para ser eficiente, precisa da elaboração de um plano estratégico” (LEVIN et al., 2008, p. 200-211 apud CAMPOS; PINTO, 2008, p. 19). Isso justifica-se pelo fato de que o *coachee*, ao solicitar os serviços de um *coach*, tem em vista um objetivo específico a ser alcançado. A efetividade do *coaching* se dá então pelo alcance do objetivo ao fim do processo, sendo primordial que o profissional esteja atento ao critério de montar um plano estratégico que possa atender aos anseios do cliente.

No entanto, uma questão importante está relacionada à distância entre o processo de *coaching* e o objetivo alcançado. Em algumas pesquisas em torno da temática questiona-se a eficácia do processo quanto ao período até o resultado esperado ser atingido. Isso porque a prática de *coaching* requer um início, meio e fim. Ou seja, são realizadas sessões que duram um certo período de tempo, onde em cada sessão o profissional aplica ferramentas viáveis para cada cliente. A escolha das ferramentas se dá a partir da percepção que o *coach* possui quanto ao diagnóstico que atribui ao seu *coachee*, após ter identificado o que pode ser relevante na aplicação do processo.

O *coaching* apresenta especificações e diferentes nichos em que pode ser aplicado, tornando clara a multiplicidade de aspectos presentes na área, mesmo que seja um campo de conhecimento em formação (CAMPOS; PINTO, 2012, p. 02). Assim, ele é uma prática bastante comprometida com o desenvolvimento do *coachee*, destacando a importância de que o processo seja aplicado em função dos objetivos de cada cliente.

O profissional *coach* é então aquele que acredita no potencial do seu *coachee* e planeja instrumentos necessários para proporcionar o desenvolvimento do mesmo tendo como meta o alcance de determinado resultado que seja desejado pelo cliente. Nisso, é perceptível a ideia de que o *coach* proporciona a aprendizagem ao seu cliente, pois promove a reflexão dele quanto às suas habilidades, oportunidades de melhoria, propósito de vida e afins. E, a partir do momento em que o profissional aplica as ferramentas, o *coachee* já pode desenvolver a aprendizagem por meio das possíveis ações que ele mesmo sugere como meios de se chegar aos resultados.

Vale destacar que “[...] somos mais que uma ‘bolota’, que contém dentro de si todo potencial para ser um ‘carvalho’ magnífico. O ser humano precisa de incentivo e de objetivos para alcançar, no entanto a qualidade do ‘carvalho’ já faz parte da natureza humana” (MELO; BASTOS; BIZARRIA, 2015, p. 06). Ou seja, o processo de *coaching* conduz a pessoa a refletir sobre ela mesma, de forma que ela saiba como chegar ao seu objetivo de maneira planejada e estratégica. Assim, cabe a seguinte definição de *coaching*:

*Coaching* é um processo que contribui para que as pessoas e os grupos se transformem, reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças, aprofundem sua aprendizagem, incorporem novas habilidades e capacidades, expandam sua prontidão para agir de forma coerente e eficaz (KRAUSZ, 2007, p. 27).

Outra questão importante na efetividade do trabalho de um profissional *coach* é quanto às experiências e conhecimentos que possui em outras áreas, principalmente relacionado à área de negócios e psicologia. Tais experiências caracterizam a “expertise do *coach*” (FELDMAN; LANKAU, 2005 apud CAMPOS; STOROPOLI, 2015, p. 27). Embora Melo; Bastos; Bizarria (2015, p. 06) afirmarem que “[...] o *coach* não precisa ser especialista no problema do *coachee*”, atuando apenas como facilitador. Porém, o fato do *coach* ter uma carreira na área de negócios, por exemplo, permite que ele saiba identificar melhor as ferramentas apropriadas para cada cliente específico, considerando as razões que levam determinada pessoa a procurar um profissional da área.

Destaco ainda que não existe formação específica na área de *coaching*, e sim treinamentos oferecidos por instituições certificadoras e especializadas no processo, uma vez que a atividade não possui regulamentação, mas está em andamento (BATISTA; CANÇADO, 2017, p. 29). Existem instituições, aqui no Brasil, que oferecem certificados internacionais, de grande credibilidade, pois os cursos ofertados apresentam uma metodologia baseada na prática de *coaching* de outros países, que são mais desenvolvidos no assunto.

Deve-se, entretanto, considerar que nem todo aquele que se diz *coach* realmente tem o perfil/competência para atuação. Isso porque a palavra *coach* também pode significar uma competência que o gestor/líder atual deve possuir. Em virtude da competitividade das empresas no contexto atual, existem inúmeros objetivos a serem alcançados por cada equipe que compõe as diversas organizações, sendo necessário que os líderes possam aplicar práticas que colaborem no desenvolvimento das pessoas e da equipe como um todo de forma a promover o alcance dos resultados empresariais. Assim, compreendendo as competências que

são levadas em consideração para uma pessoa em cargos de gestão, o termo *coach* também está relacionado a um estilo de liderança (o estilo *coaching*), sendo o líder um facilitador da aprendizagem de seus liderados numa organização (ARAÚJO; FERREIRA, 2009, p. 12).

De acordo com Noro; Stüker; Oliveira (2015, p. 07), “os gerentes eficazes estão sendo chamados de *coaches*, ao invés de líderes, pois espera-se que eles forneçam instruções, orientação, direção, aconselhamento, estímulo e incentivo para ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho no trabalho”. Logo, aqui trata-se o *coach* como uma competência ou habilidade a mais que um líder deve ter, tratando-se de uma nova roupagem para o gerente atual diante do contexto de competitividade global. Nota-se a subjetividade do termo abrindo uma série de lacunas a serem preenchidas no campo científico que contribuam para o embasamento teórico.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

O estudo se classifica como uma pesquisa de campo, exploratória e de natureza qualitativa. Considera-se como pesquisa de campo, pois a investigação requer a coleta e análise de dados significativos presentes na narrativa de pessoas ligadas ao tema. Ela é exploratória porque pretende investigar a área de *coaching* que, como mencionado no tópico anterior, tem apresentado a necessidade de mais estudos que possam comprovar a efetividade desta prática, observando a maneira como ela tem sido difundida, como também sua relação com a prática da gestão.

Quanto à natureza qualitativa, foram identificados significados relevantes sobre o assunto, a partir do relato da experiência de gestores diretamente ligados à área de *coaching*, mais especificamente *coachs* e *coachees*. Assim, a pesquisa se enquadra num universo de 6 (seis) pessoas entrevistadas, sendo que metade são profissionais da área de *coaching* que têm experiência com gestão de empresas, e a outra metade são gestores que participaram de processos de *coaching* (clientes).

A entrevista com roteiro semiestruturado foi o instrumento de coleta de dados identificado como sendo o mais viável para este estudo, pois através de pequenos tópicos é possível conduzir a entrevista de forma a obter informações úteis para a pesquisa, onde no desenrolar da conversa com cada entrevistado foram adicionadas perguntas importantes que proporcionaram maiores esclarecimentos em torno da temática.

O roteiro da entrevista foi estruturado pela própria pesquisadora com base naquilo que ela percebeu como sendo questões relevantes para o alcance dos objetivos definidos na pesquisa. Assim, ele contém em sua estrutura 5 (cinco) tópicos que orientam o desenvolvimento da entrevista. Cada tópico incluído propôs seguir uma ordem lógica promovendo o livre discurso do entrevistado de forma tranquila, respeitando o tempo e disposição de cada indivíduo, e podendo ser acrescentados no decorrer da entrevista outros tópicos/questões que puderam favorecer um melhor esclarecimento acerca do assunto.

A tabulação dos dados se deu por meio da gravação do áudio de cada entrevista realizada, e após essa etapa foi feita a transcrição das mesmas. A partir disso, a análise de discurso foi o método selecionado para analisar os dados tabulados, pois esta promove a identificação de significados relevantes na narrativa de cada entrevistado de forma a observar, através dos relatos, informações importantes que atendem aos objetivos da pesquisa.

A Categorização foi o recurso utilizado para a análise de discurso dos participantes da presente pesquisa. Definir categorias de análise contribui para a organização dos dados coletados de forma a separá-los em uma forma lógica, sendo possível atribuir significados para cada dado relevante para o estudo, como também perceber os momentos em que os dados se relacionam ou se complementam. Dessa forma, percebe-se que eles se comunicam e apresentam forte ligação com o universo teórico da pesquisa.

As categorias de análise foram definidas a partir do roteiro de entrevista semiestruturado, após a etapa de coleta e tabulação dos dados, tendo sido possível perceber pontos discutidos na entrevista que se aproximam dos objetivos da pesquisa, e dessa forma fornecem uma sequência de tópicos fundamentais que se interligam entre si e contribuem para a identificação de características que comprovam a efetividade do processo de *coaching* na vida profissional de gestores.

Assim, os procedimentos metodológicos escolhidos para a pesquisa de campo estão em conformidade com os objetivos do estudo definidos, tornando plausível o alcance dos resultados que se espera de maneira que promovam a validade da pesquisa.

### 3.1 Participantes

A pesquisa ocorreu num universo de 6 (seis) participantes, sendo 3 (três) gestores que atuam e/ou fizeram alguma formação na área de *coaching*, chamados *coachs*; e 3 (três) gestores que participaram de processos de *coaching*, como *coachees*.

A identidade dos entrevistados bem como das empresas citadas por eles, devem ser preservadas, porém é possível apresentar um pouco a respeito da trajetória profissional de cada um, pois também será relevante para o entendimento dos resultados da pesquisa. Segue abaixo um breve resumo das experiências profissionais de cada participante:

- **Coach 1:** Administrador de Empresas, 25 anos de idade. Desde muito cedo começou a trabalhar com seu pai na empresa da família, onde assumiu um cargo gerencial e sempre gostou de lidar com pessoas, tendo trabalhado com o atendimento ao público também no restaurante pertencente à mesma empresa. Fez intercâmbio na Irlanda, onde ficou durante 9 meses e fez diversos trabalhos neste país. Tendo retornado ao Brasil, iniciou como trainee numa empresa de consultoria, porém logo conheceu o *coaching* através da sua mãe que lhe incentivou a fazer a formação, pois ele estava passando por uma crise na sua vocação profissional. Fez a formação de *Life Coaching* numa academia de *coaching* de João Pessoa, e logo após a formação começou a trabalhar somente como *Coach* profissional, desenvolvendo esse trabalho até hoje.
- **Coach 2:** Administradora de Empresas. Iniciou sua carreira num empresa de consultoria, atuando como consultora trainee durante 6 meses e ainda tendo sido estagiária em outras empresas. Passou na seleção de trainee de um banco privado da região, onde em menos de 1 ano assumiu o cargo de gerente de contas, permanecendo no banco por 3 anos. Atualmente, docente de Administração em uma universidade particular da cidade de João Pessoa. Além disso, é consultora, palestrante e dona de empresa (MEI) na área de instrutoria organizacional. Como *coach* não atua muito com sessões individuais, mas sim na parte de treinamentos, como *coach* de carreira.
- **Coach 3:** Desde os 17 anos no mercado de trabalho, com 28 anos de vivência organizacional, foi funcionário de várias empresas. Nos últimos 10 anos tem se

dedicado ao trabalho de consultoria organizacional, onde pôde formalizar sua empresa em 2015. Última experiência em empresas foi no ramo de TI e Telecomunicações, onde atuou durante 16 anos. Durante os últimos 5 anos na empresa, atuou como Gerente de Operações da PB. Concomitante com esse trabalho, prestava o serviço de consultoria em gestão empresarial e avaliação de prêmios no âmbito da Gestão da Qualidade. E em 2015 agregou ao seu trabalho o *coaching*. Com 8 certificações com chancela internacional, atua com processos individuais e de grupo. Elas são voltadas para o *coaching* de vida, de negócios, em empresas, de grupos, liderança *coach*, análise comportamental e análise 360°.

- **Coachee 1:** Arquiteto, formado em 2002, e desde 2004 tem seu escritório de arquitetura que já está há 15 anos atuando na cidade. Após a graduação, foi para Manaus onde integrou uma equipe que trabalhava com a questão de patrimônio histórico. Com 5 projetos premiados, participou de projetos fora do país, mas atualmente sua área de trabalho se concentra mais nas cidades de João Pessoa e Campina Grande. Além disso, é docente numa universidade particular, onde leciona a disciplina de Projetos, e é presidente do Conselho de Arquitetura da Paraíba.
- **Coachee 2:** Formado em Veterinária, na cidade de Patos-PB, onde concluiu sua graduação na França. Fez mestrado e especialização na área de Avicultura. Trabalhou num laboratório francês, na avaliação de uma vacina, e foi trabalhar logo após numa empresa de produção de frango, em Garanhuns-PE, como veterinário sanitário. Lá, trabalhou como líder de uma equipe, e por conta disso viu a necessidade de fazer um MBA em Gestão de Pessoas, aproveitando também para estudar inglês e espanhol. Após sair da empresa, voltou a João Pessoa e desde 2013 já fazia planos para sair do país. Voltou a trabalhar num laboratório o qual é responsável técnico Norte/Nordeste no setor de avicultura.
- **Coachee 3:** Com trinta e dois anos de idade, sexo feminino, e 15 anos de área comercial. Já trabalhou em bancos e está há 6 anos numa empresa do ramo de cosméticos, atuando como Gerente de Setor. É formada em Gestão de Pessoas, porém quando entrou na empresa não atuava na área. Contudo, hoje lidera uma equipe de 20 pessoas diretamente, e 1.800 pessoas indiretamente.

#### 4. Análise dos Resultados

Foram atribuídas 5 (cinco) categorias de análise dos dados coletados. São elas: Clareza do processo, Características do *coach*, Razões para fazer *coaching*, Pontos críticos e Relevância do processo. Segue nos itens seguintes a discussão dos resultados a partir de cada categoria que é analisada a fim de satisfazer os objetivos da pesquisa.

##### 4.1 Clareza do processo

Esta categoria de análise diz respeito às definições do processo de *coaching*, a partir daquilo que os participantes têm conhecimento diante da própria experiência vivenciada por eles. Assim, esta categoria envolve os dados que são importantes para compreender se os gestores entrevistados enxergam realmente o que é o processo de *coaching*, identificando a relevância disso para o alcance dos resultados.

Alocam-se nesta seção os dados a respeito das diferenças do *coaching* com outras práticas como o *mentoring* e a terapia. Tudo isso pertence à categoria “Clareza do Processo” pois foi possível notar que tanto as definições, como as diferenças entre outras práticas

fornecem subsídio para o entendimento do processo de *coaching*, sendo esta compreensão acerca do assunto fundamental para a efetividade das sessões.

O relato dos participantes apresentou certa consistência acerca do tema, aproximando-se dos conceitos teóricos quanto à essência do processo de *coaching*. Neste ponto, cabe destacar o que fala o Coach 2: “O que eu acho mais interessante no *coaching* é quando existe um poder transformador, de você chegar num estágio e sair em outro estágio”. E o Coach 3 diz que: “[...] o processo de *coaching* ajuda muito nisso também, a você perceber aonde você está, perceber o que o meio espera de você, e você se adequar e atingir o que precisa ser atingido”. Considerando o que diz Campos e Pinto (2012, p. 03) acerca da origem da palavra e dos benefícios dessa prática, de fato, o termo *coaching* traz a ideia de percurso, estágio inicial e estágio desejado, objetivos a serem alcançados, transformação.

Partindo da ideia originária da palavra e avançando neste conceito, vale ressaltar o que o *Coachee* 2 pôde explanar na entrevista: “O *coaching*, nada mais é do que, te dar ferramentas para que você possa desenvolver capacidades que você já tem ou que você é fraco”. Destaca-se, na fala do participante, os termos: “dar ferramentas” e “desenvolver capacidades”, trazendo a ideia de que o processo utiliza ferramentas que promovam o desenvolvimento profissional do *coachee*. Assim confirmando o fato de que o *coaching* é “[...] um processo de equipar pessoas com ferramentas, conhecimentos e oportunidades necessários para o desenvolvimento profissional, aumentando, assim, a efetividade do desempenho profissional” (PETERSON; HICKS, 1995 apud CAMPOS; STOROPOLI, 2015, p. 26).

O *coaching* muitas vezes é confundido com outras práticas como por exemplo, o *mentoring*. Alguns autores explicam que existem diferenças entre cada um deles. De acordo com Silva (2010) o *mentoring* (ou mentoria) está relacionado ao compartilhamento de experiências, já o *coaching* está associado ao comprometimento para atingir metas. O Coach 2 confirma: “O mentor precisa ter passado por aquilo ali; o *coach*, não necessariamente”. Os autores Ecard et al. (2016, p. 513) explicam que o mentor tem o papel de mostrar o caminho para que o *coachee* siga, já o *coach* por sua vez apenas estimula o aprendizado pessoal do *coachee* direcionado para a conquista de metas. Aproximando-se do entendimento dos autores, o Coach 1 diz que: “[...] o mentor iria [...] mostrar a solução, o como fazer, a partir da experiência”.

Entender isso é um fator importante para que o objetivo do processo seja alcançado, pois nem todas as pessoas estão aptas para passar por sessões de *coaching*, e por não estarem bem esclarecidas sobre o assunto podem não obter resultado nenhum porque na verdade não era de *coaching* que elas precisavam. “Os resultados do *coaching* são sempre específicos e o *coach* não precisa ser especialista no problema do *coachee*. O cliente é o especialista. O *coach* facilita o processo no qual o *coachee* desenvolve e programa suas próprias soluções” (MELO; BASTOS; BIZARRIA, 2015, p. 06). É o que continua explicando o Coach 2: “[...] quem vai numa sessão tem que estar pronto. Eu falo por experiência própria. De ter prestado algumas sessões, e elas não estavam prontas para o *coaching*, estavam mais pra mentoria, eles queriam respostas e eu não podia dar a resposta”. Ainda sobre a aptidão exigida ao cliente, sugerindo que o processo de *coaching* é algo bastante específico, não se tratando de terapia mas que ainda pode gerar confusão entre estes termos, um dos gestores entrevistados diz o seguinte:

*Coaching* não é terapia, mas é terapêutico. [...] tem algumas pessoas que já dá pra ver que é depressão, outras, um excesso muito grande de ansiedade. Algumas pessoas até algo sintomático, enfim... E aí eu digo, de forma muito delicada, que a pessoa não está apta para passar por um processo de *coaching*. Se por acaso ela tá, eu digo que ela está apta. Eu até brinco dizendo pra pessoa, que ela nem sabia se

tinha que estar apto ou não pra passar por um processo de *coaching*. [...] Se a pessoa tiver algum problema psicológico e for passar por um processo de *coaching*, pode ser muito conflituoso. Porque vai muito de tirar o melhor da pessoa, mas ela não consegue... aí vira um pandemônio (*Coach 1*).

Outro aspecto conceitual torna-se relevante neste processo: a prática reflexiva, que está bastante presente nas sessões de *coaching*. No trecho a seguir, o *Coachee 1* destaca a importância da reflexão que gera ação durante o processo: “Se eu foco faturar x reais por ano, a pergunta é: O que eu posso fazer pra faturar x reais por ano? E a gente vai listando pequenas ações que vai nos levar a isso, e de ação em ação, a gente chega lá”. Ou seja, o *coachee* é direcionado a tomar consciência de si mesmo, sobre o estágio em que se encontra e o que pode ser feito para que atinja o estágio desejado. Logo, “a prática reflexiva propõe-se a promover aprendizados e mudanças a partir da ação, num processo de tomada de consciência que envolve observação distanciada e diálogo: um conjunto que encontra um ambiente favorável no espaço de *coaching*” (REIS, 2013, p. 44).

Assim, o processo de *coaching* envolve também o comprometimento do cliente. Isto é, conforme o *coachee* se compromete com cada ação sugerida por ele mesmo após a reflexão do seu estágio inicial e objetivo final, esta ação por sua vez promove aprendizado gerando os resultados esperados. Considerando tudo isso, acontece basicamente um ciclo de pelo menos 5 (cinco) etapas em cada sessão e ao final de todo o processo de *coaching*. As etapas são as seguintes: autoconhecimento, reflexão, determinação dos objetivos, motivação e acompanhamento. Isto é explicado a seguir por um dos gestores com experiência na área:

Existe um escopo a ser realizado durante um processo de *coaching*. [...] Primeiro, autoconhecimento. Gerar autoconhecimento, porque quanto mais a gente se conhece, mais a gente observa fatores que são relevantes pra mudança que a gente tá querendo. [...] depois vem a reflexão, eu provocar em você a reflexão sobre esse autoconhecimento. Quando você reflete sobre isso, você traça um objetivo pra melhorar aqueles aspectos que você verificou no autoconhecimento e você refletiu. Daí vem a motivação, como você se motivar pra realizar. [...] Depois da motivação vem o acompanhamento. Eu preciso saber se as coisas estão indo bem, saber como foi colocar em prática, se você conseguiu, quais foram as dificuldades que você encontrou. [...] E depois do acompanhamento vem uma nova rodada, como se fosse um ciclo mesmo. [...] Isso é feito numa sessão toda, mas observando o processo de *coaching* como um todo, isso que precisa acontecer no processo todo: autoconhecimento, reflexão, traçar objetivos... então você tem um objetivo central no processo de *coaching*, onde você quer chegar, eu preciso manter você motivada, e preciso acompanhar você pra que as coisas aconteçam. A efetividade do processo se dá por esse objetivo alcançado (*Coach 3*).

A respeito disso, é importante mencionar que “*Coaching* é um processo que contribui para que as pessoas e os grupos se transformem, reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças, aprofundem sua aprendizagem, incorporem novas habilidades e capacidades, expandam sua prontidão para agir de forma coerente e eficaz” (KRAUSZ, 2007, p. 27). Isso foi algo que ficou claro também na fala de uma das gestoras participantes da entrevista:

*Coaching* é comprometimento, é ação! Então eu estava comprometida a fazer todas as ações. Quando a gente combinava, porque é uma combinação, ele não manda e eu obedeço, é uma combinação. Se isso fizer sentido pra mim eu vou executar. E tudo o que eu executava, eu ia colhendo os resultados (*Coachee 3*).

Ter clareza do que se trata este termo “*coaching*” é um dos fatores que gera o comprometimento do cliente, pois, entendendo a utilidade do processo, ele associa os seus

objetivos profissionais à prática do *coaching*, gerando assim as razões pelas quais o cliente decide participar efetivamente das sessões a ponto de alcançar as metas estabelecidas por ele. A respeito disso, Tobias (1996) apud Campos; Pinto (2012, p. 19), adverte para a objetividade que o *coaching* deve apresentar, sendo uma prática de curto prazo pela qual o *coach* encoraje o seu *coachee*, por meio das ferramentas aplicadas durante o processo, e lhe dê suporte para a tomada de decisões. Torna-se importante que o *coach* elabore um plano estratégico para o seu cliente, pois isso o ajudará no alcance dos objetivos (LEVIN et al., 2008, p. 200-211 apud CAMPOS; PINTO, 2012, p. 19). É o que o *Coach 1* menciona na entrevista: “É trabalhar de forma produtiva direcionada pra um objetivo, um foco que você tem. Se não tiver um foco também, não adianta de nada”.

#### 4.2 Características do *coach*

Esta categoria aborda os aspectos mais importantes a respeito da postura do *coach*, seus papéis principais no processo, percepção sobre os seus *coachees*, bem como a respeito da aplicação das ferramentas. A partir da experiência vivenciada pelos gestores, foi possível observar pontos convergentes nesta categoria de análise. Cada ponto analisado dentro desta categoria permite a compreensão acerca de fatores-chave para a efetividade do processo de *coaching*.

De acordo com os estudos de Whitmore (2012, p. 17), o trabalho de um profissional *coach* está relacionado a liberar o potencial de uma pessoa a fim de que seu desempenho seja maximizado de forma que ela aprenda sem que o *coach* precise ensiná-la. Ou seja, o *coach* contribui com o desenvolvimento do potencial das pessoas, primeiramente fazendo com que ela tenha consciência disso e, assim possa desenvolver-se para melhorar seu desempenho. O *Coach 1* explica claramente o objetivo principal da função dele: “Meu trabalho não é pra tá ensinando nada, é pra tirar o melhor de você, que já tá dentro, mas que você esqueceu.”

Uma das características principais do *coach* é que o trabalho dele deve ser em torno de perguntas direcionadas ao seu *coachee*. Isso foi mencionado pela maioria dos participantes nas entrevistas, mas ficou bastante claro na seguinte fala:

Eu costumo dizer que uma das premissas básicas do *coach* é ouvir na essência. [...] O *coaching* trabalha muito com a Resposta em você, só falta você realmente ter inteligência pra que você utilize isso ao seu favor. Ele não te dá respostas, ele te dá perguntas (*Coach 2*).

A respeito disso, a bibliografia sobre o assunto explica que “O *coaching* é um diálogo ao estilo socrático, no qual perguntas abertas, escuta ativa, sínteses e reflexão são as principais ferramentas utilizadas, para o autoconhecimento e aprendizado do *coachee/cliente*” (PASSMORE; FILLERY-TRAVIS, 2011 apud REIS, 2013, p. 36). Esta metodologia envolve então o uso de ferramentas identificadas pelo *coach* que tornem possível este diálogo entre *coach-coachee* fazendo com que o participante do processo descubra nele mesmo as respostas que devem lhe conduzir ao resultado esperado, de forma mais eficaz. Um dos gestores entrevistados traz um dado interessante sobre isso logo mais abaixo. Vale considerar que não foi mencionado pelo gestor a fonte desta informação, porém o que ele afirma possui grande significado para a compreensão acerca do assunto.

Tem uma pesquisa que diz que há, de 80 a 90% de chance de você fazer aquilo que você mesmo fala, que você gera. Se você tiver muita credibilidade em mim e eu falar o que você tem que fazer, a chance é de 40 a 60% que você faça aquilo. [...] mesmo tendo a resposta, mas eu prefiro estimular a pessoa a descobrir (*Coach 1*).

Sendo assim, na escolha das ferramentas, o *coach* precisa estar atento à necessidade do seu cliente, de modo que utilize a ferramenta adequada para determinada sessão, considerando que os resultados são sempre específicos e que as inúmeras ferramentas aplicadas na área de *coaching* têm fundamento teórico na Administração, Psicologia positiva e Neurociência (MELO; BASTOS; BIZARRIA, 2015, p. 07) demonstrando assim o aspecto da multidisciplinaridade presente neste processo. Logo, ao se tratar de ferramentas, é válido o que disse o *Coachee* 2: “Cada ferramenta era usada num determinado momento. [...] acho que ela foi muito feliz na escolha das ferramentas. Porque eu acho que o que diferencia os *coaches*, é saber entregar as ferramentas pra cada tipo de pessoa”. No mais, todos demonstraram satisfação quanto à aplicação das ferramentas, e os gestores/*coaches* apresentaram em seus relatos considerações sobre essa multidisciplinaridade do *coaching*, valendo destacar os seguintes trechos da entrevista:

Por isso que tem que ter a Neurociência, Psicologia e Administração junto. Neurociência porque você começa a entender como a Programação Neurolinguística trabalha. E a bíblia do PNL é esse livro aqui de Anthony Robbins, fantástico! Na Psicologia tem Gardner, com a teoria das Múltiplas Inteligências. E a Administração, vários autores que eu costumo ler (*Coach* 1).

E complementando esse aspecto da multidisciplinaridade no processo, umas das gestoras cita algumas ferramentas aplicadas no *coaching* que são advindas das Ciências Humanas, como a Administração e a Psicologia, confirmando o que afirma Batista e Cançado (2017, p. 26) quando trata o *coaching* como um processo multidisciplinar. Segue abaixo a narrativa da gestora:

Tem umas bem parecidas com a área de gestão. Por exemplo, tem umas bem parecidas com Análise SWOT, 5W2H (plano de ação), tem uma da RODA DA VIDA, que a gente já faz quando estuda Gardner, Goleman, os campos da tua inteligência. Pra mim, todas são bem interessantes, se você souber aplicá-las. [...] todas soaram positivo. Inclusive, tem umas que eu uso até hoje, algumas com frequência (*Coach* 2).

Outro ponto importante a considerar é que as formações do profissional de *coaching* sejam vivenciadas por ele antes que o mesmo atue na área, pois isso lhe fornece subsídio para ajudar no desenvolvimento de outras pessoas. Dessa forma, novamente verifica-se a presença da prática reflexiva neste processo, pois facilita o aprendizado promovendo a mudança a partir da ação (REIS, 2013). É o que fica claro na fala do entrevistado:

Pra que você faça *coaching* com outra pessoa, é necessário que você tenha vivenciado esse processo de mudança também. [...] Todas as formações foram vivenciais, fazendo com que a gente realmente observe pontos de melhoria na gente, pois só assim a gente consegue ajudar outras pessoas (*Coach* 3).

Apesar de que na essência do processo de *coaching*, o *coach* não necessite ser especialista no problema do cliente, dados relevantes foram coletados nas entrevistas, demonstrando que a experiência na área de negócios e gestão e/ou na área de psicologia pode definir a expertise profissional do *coach* (FELDMAN; LANKAU, 2005 apud CAMPOS; STOROPOLI, 2015, p. 27). A respeito disso, vale destacar o que diz o *Coachee* 3: “O meu objetivo era profissional. E como o meu *coach* também tinha uma experiência profissional de gestão, ele conseguiu me ajudar”. Assim, quando se pode agregar a expertise do profissional do ramo de gestão, por exemplo, com a sua experiência em processos de *coaching*, pode-se gerar mais credibilidade e assertividade ao processo, já que o *coach* poderá identificar melhor as ferramentas necessárias para cada processo, sem que a essência do trabalho do *coach* seja comprometida. Notoriamente este fato é verificado na seguinte fala do entrevistado:

Tenho experiência vivencial, por ter sido gerente por muitos anos, pude trabalhar em grandes empresas... E tenho o *coaching*, com oito certificações em *coaching* e experiências também, atuando em processos individuais e de grupo. Isso me dá um diferencial no mercado para atuar de forma muito mais assertiva. [...] então são várias certificações que me dá um leque de possibilidades de atuação nas empresas. Eu consigo ter uma visão muito mais ampla das necessidades que as empresas têm quando elas me procuram (*Coach 3*).

Percebendo as características principais do perfil e trabalho do profissional de *coaching*, é possível notar a importância de considerar este ponto na decisão pelo processo como também na escolha do profissional, pois isto pode ser relevante para a efetividade das sessões.

#### 4.3 Razões para fazer *coaching*

Nesta categoria estão presentes narrativas dos participantes quanto às razões que os levaram ao processo de *coaching*. Foi verificada uma certa singularidade neste ponto, pois todos apresentaram objetivos profissionais. Vale destacá-los e discuti-los pois, apesar da singularidade, tais razões os levaram a trabalhar aspectos de sua vida pessoal que influenciaram na vida profissional.

Um dos *coachees* que participou da entrevista declarou que procurou o *coaching* “pra ver essa questão da vida profissional. Mas na conversa ele viu que precisava primeiro trabalhar a vida pessoal” (*Coachee 1*). O segundo participante disse o seguinte: “o meu foco era trabalho, profissional. Proatividade, capacidade de se organizar, gerar metas próprias, pessoais, dentro do trabalho...” (*Coachee 2*). A terceira *coachee* entrevistada também explicou que “queria muito melhorar o resultado, em tudo, familiar, profissional...” (*Coachee 3*). Com isso, é possível notar que todos os *coachees* entrevistados tinham anseios profissionais, mas também a nível pessoal, e assim optaram pelo *Life Coaching*, que caracteriza um dos diversos nichos da área de *coaching* (MELO; BASTOS; BIZARRIA, 2015, p. 07) e é considerado mais profundo quando comparado aos demais (ECARD et al., 2016, p. 515).

Analizando as afirmativas dos *coaches* participantes da entrevista, nota-se o aspecto carreira bastante forte quando se tratando das razões que os motivaram ao *coaching*, que no caso deles, puderam vivenciar as sessões dentro das formações, tanto aplicando as ferramentas a outras pessoas, como também sendo *coachees* permitindo que os seus formadores/*coaches* as aplicassem a eles. Conforme Ecard et al. (2016), “o processo de *Life Coaching* influencia no desenvolvimento de carreira do *coachee*”. Sobre este aspecto vale destacar a narrativa do primeiro gestor participante da entrevista:

Existe uma depressão pós-viagem, todo mundo que viaja em intercâmbio quando volta vê uma realidade diferente, aí eu comecei a passar por uma crise sobre o que eu tava fazendo, se era isso mesmo... E foi quando minha mãe falou do *Coaching*. [...] eu apliquei as ferramentas, eu fiz, eu destravei isso, tive esses insights [...] e foi isso que me fez acreditar a começar a trabalhar com isso, porque eu era cético em relação ao *coaching* (*Coach 1*).

Ou seja, o entrevistado havia passado por uma crise de identidade profissional, e viu no *coaching* um meio para que pudesse decidir se seguiria sua carreira como administrador de empresas, ou se mudaria de área profissional. A segunda participante também demonstrou razões próximas ao aspecto carreira profissional, ou busca por aperfeiçoamento, informando o seguinte:

Primeiro foi por curiosidade, depois porque, (na época que trabalhava em banco), eu tinha feito uma formação em PNL, que eu ganhei de presente, Programação Neurolinguística. E tem muita coisa de PNL também no *coaching*. Aí eu quis aperfeiçoar isso, e ter ferramentas para primeiro me autoconhecer e depois conhecer outras pessoas, e saber lidar melhor com isso. Já que eu lido com o público o tempo todo, então seria mais uma ferramenta, mais uma estratégia (*Coach 2*).

Já o terceiro gestor entrevistado buscou na área de *coaching* uma maneira útil de promover o engajamento das pessoas no âmbito organizacional, tornando possível identificar razões mais direcionadas para a gestão de pessoas. Assim, o *coaching* pode ser considerado “uma prática de recursos humanos e de estratégia de desenvolvimento, inovação e aprendizagem nas organizações” (COUTU; KAUFFMAN, 2009 apud BATISTA; CANÇADO, 2017, p. 26). Quanto a esse aspecto, segue abaixo a narrativa do gestor:

O que me levou ao *coaching* foi realmente isso... ver uma forma de aplicação mesmo do meu trabalho: como fazer as pessoas realizarem o que precisa ser feito, de melhorar essa abordagem mais incisiva. [...] quando eu comecei a implementar o *coaching*, foi com esse intuito de melhorar a assertividade pra que as pessoas se engajassem mais, na medida em que elas começam a observar a importância de entender qual o seu propósito na vida, inclusive, e se esse propósito de vida está relacionado com os propósitos da organização (*Coach 3*).

Logo, entender quais as razões/anseios que levam as pessoas (nesta pesquisa, os gestores) a fazerem o processo de *coaching* é importante pois, isto também está relacionado a contribuição que o *coaching* pode trazer, de forma que se alcance os resultados esperados.

#### 4.4 Pontos Críticos

Na categoria Pontos Críticos estão alocados os pontos de melhoria ou tido como pontos negativos (para alguns gestores) acerca do processo de *coaching*. Assim, estão presentes nesta categoria aspectos como a falta de clareza de alguns a respeito do trabalho do *coach*; o investimento que é alto e impacta na expectativa do cliente sobre a entrega que é feita; a formação e experiência do profissional *coach*, sua seriedade com o processo e atuação na área; a preocupação a respeito da forma como o *coaching* tem sido difundido, podendo ocasionar a banalização do processo; e o comprometimento do *coachee*, que interfere diretamente na efetividade do processo.

Quanto à falta de clareza do termo *coaching*, um dos gestores revela: “O mesmo nome que eu tenho, o nome do cara que faz *crossfit*, um educador físico, tem *coach* também. Então, as pessoas ainda não entendem que *Coaching* é uma metodologia criada, tem começo, meio e fim” (*Coach 1*). Nisso, encontra-se a incongruência nas definições acerca do tema, pois ainda existe certa confusão entre o trabalho do *coach* e profissionais de outras áreas (CAMPOS; PINTO, 2012).

A ligação entre a falta de clareza em torno do *coaching* e o investimento neste processo, sendo ele alto, pode impactar negativamente no cliente ou até ser considerada uma ameaça para o mercado de *coaching*. Isso foi verificado na entrevista da maioria dos participantes, valendo destacar a seguinte narrativa que sintetiza de forma breve este ponto crítico:

O custo é bem alto. Então, pra quem não conhece, pra quem não está pronto... [...] eu não vejo isso como um ponto negativo, mas como uma ameaça para o mercado de *coaching*. Porque os cursos de formação de *coaching* são muito caros, surreal. E nem tem muitos aqui. A maioria dos cursos, os de níveis maiores, são em São Paulo ou fora do Brasil... e é muito caro. Então, o investimento pra você se formar com

uma boa capacitação é bem alta. E a confiança também... porque tem vários por aí, mas que presta... então, ele não pode cobrar barato, porque acaba não valendo a pena (*Coachee 3*).

Assim, quando o *coachee* não tem clareza sobre o reconhecimento das suas necessidades de mudança, nem a clareza dos benefícios que o *coaching* pode trazer (RAMOS; SOUZA, 2012, p. 90), o custo do investimento pode parecer elevado, e de fato é. Porém, considerando que o profissional tenha experiência na área, e o *coachee* esteja realmente comprometido com o processo, consegue-se ter bom êxito de forma que isso gere a satisfação ao cliente. Agora, caso o *coachee* não esteja apto ao processo e o profissional não tenha experiência na área, o *coaching* não consegue provocar uma mudança considerável na vida do cliente, e ainda pode ocasionar a baixa credibilidade ao processo, pois o cliente não satisfeito com o serviço não se sente motivado a divulgar o *coaching* de forma positiva. É o que um dos gestores afirma: “*Coaching* não serve pra todo mundo. Só serve pra quem realmente tá querendo. [...] Porque a pessoa pode sair falando que não funciona, que não deu certo, que *coaching* não presta. Na verdade, ela não conseguiu se encarar, não esteve disposta. Aí pra ela não funcionou” (*Coach 3*).

Em relação à formação e experiência do profissional *coach* e a preocupação acerca da banalização do processo, vale mencionar o que diz um dos participantes da entrevista quando cita os pontos negativos que visualiza na área:

O que eu tenho medo é que pra o cara ser um *coach*, faz um curso de 3 dias e já fala que é *coach* e vai trabalhar. Eu tenho medo disso com relação ao processo... pode ser que ele “caia na lama”, seja banalizado, as pessoas percam credibilidade. [...] porque em todo canto tem um agora, e eu não sei se esse pessoal é bom (*Coachee 2*).

Complementando a citação do entrevistado anterior, pode-se verificar outra narrativa também em relação a este ponto crítico, que ajuda na análise desta categoria. Segue abaixo:

O que acontece muito por aí são formações que existem, de um nível não bom, um nível baixo, e que dizem: Olha, agora você é *coach*, pode ir lá trabalhar com as pessoas. Eu fiz formações em grandes instituições. E a gente sabe que 95% das pessoas não vão atuar como *coach* profissional. Desses 5 que se lançam como *coach* profissional, poucas conseguem dar continuidade. [...] não é só pedir pra pessoa responder um auto teste e perguntar o que ela achou desse teste. Não é tão simples assim o *coaching*. Então, a parte negativa que eu vejo é muita gente se lançando no mercado como *coach* profissional, e na verdade, está acabando com o nome do *coaching*. [...] E aí, as pessoas que não têm uma experiência legal termina propagando que não funciona, ou que não presta (*Coach 3*).

Dessa forma, nota-se a importância de novas pesquisas, para que o *coaching* não somente se desenvolva, mas que seu crescimento, a maneira como é aplicado e comunicado às pessoas, e a formalização dos profissionais do ramo, não se distanciem da essência do processo de *coaching*. Pois, “sem uma forte fundamentação teórica e pesquisa empírica sobre o tema, o *coaching* executivo corre o risco de ser mais uma tendência passageira, um modismo, que por não possuir evidências não terá defensores para sua causa” (FELDMAN E LANKAU, 2005 apud ROCHA-PINTO; SNAIRDERMAN, 2014, p. 569). Com isso, é possível considerar os pontos críticos como pontos de melhoria na aplicabilidade do processo, de maneira que a efetividade do *coaching* seja alcançada satisfatoriamente.

#### 4.5 Relevância do processo

Aqui foram abordadas as considerações dos gestores quanto a aspectos que, na visão deles, fornecem relevância ao processo de *coaching*. Todos os aspectos citados nesta

categoria têm como base os resultados refletidos por eles, acerca das formações vivenciadas, experiência na área e/ou a participação em processos de *coaching*.

Assim, comprehende esta categoria a aplicabilidade do processo no meio organizacional, o desenvolvimento da liderança nas organizações, o aumento do desempenho e ganhos na vida pessoal e profissional. Percebe-se que tais aspectos se comunicam entre si, e se aproximam do que foi identificado por alguns teóricos que tratam dos inúmeros benefícios associados a essa prática. Como por exemplo: a melhoria da performance e o desenvolvimento de equipes no ambiente organizacional (WHITMORE, 2012, p. 174).

O primeiro gestor entrevistado considerou aspectos relevantes para o ambiente organizacional exemplificando a aplicabilidade do processo na Gestão de Recursos Humanos da empresa a qual ele atuava como gestor:

Eu comecei a aplicar essa parte de RH na empresa focado em resultado. Eu deixei de dizer para os meus funcionários o que tinham que fazer. [...] essa é a principal contribuição que um gestor pode ter com o *coaching*. De achar que tem que resolver tudo, e com uma pergunta você destrava uma pessoa, faz com que aquela pessoa que às vezes não tem um certo grau intelectual pode desenvolver. [...] Daqui a um tempo toda empresa vai ter que ter um *coach* lá dentro. [...] Então vai ser como o “óleo da engrenagem” (Coach 1).

Segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003, p. 188), o *coaching* pode ser associado à ideia do “poder dentro” das pessoas, de forma que o líder *coach* consegue facilitar o desenvolvimento do seu subordinado, não mais considerando a questão do “poder sobre” ele, mas focado nos resultados positivos que a pessoa pode desenvolver dentro da organização.

Alguns autores até consideram o *coaching* como sendo uma prática de recursos humanos, correspondendo assim à aplicabilidade dentro das organizações (BATISTA; CANÇADO, 2017), fato este que se encontra bastante presente no relato do seguinte gestor:

O líder *coach* é exatamente esse cara que conhece cada aspecto das pessoas. [...] você começa a perceber o quanto elas são diferentes, em que nível. E aí, você consegue se comunicar com elas. [...] você pode também observar que aquela pessoa está no lugar errado, não serve pra fazer aquilo, porque não é aquilo que ela gosta de fazer. E aí não adianta você ficar forçando a barra, porque não vai sair nada, porque ela não tem aquele perfil, ou não descobriu ainda esse potencial que ela tem pra realizar. Cabe ao líder *coach* criar essa condição pra ela se observar melhor. O líder que não tem essa visão, que não está afim de fazer isso, ele vai sempre achar que a pessoa é preguiçosa, é lenta, não presta atenção. E na verdade, talvez aquela função não cabe nela. Observar o benefício que tem nessa parte de gestão é exatamente isso: observar melhor se as pessoas estão nos lugares certos. Inclusive nas empresas certas (Coach 3).

Dessa forma, identifica-se a contribuição do *coaching* para a Gestão de Recursos Humanos, entre outros aspectos, possibilitando que haja uma melhor alocação destes recursos, como também promovendo o engajamento entre os indivíduos de uma mesma equipe. Este engajamento, sendo orientado para a inovação, apresenta dois aspectos importantes para o seu entendimento. São eles: o aspecto cognitivo e o emocional. Assim, o engajamento está relacionado à perfeita identidade entre as metas pessoais de cada membro da equipe e as metas da organização (GOLEMAN, 2001).

Na prática gerencial, um dos *coachees* mencionou a relevância do *coaching*, citando as mudanças adquiridas a partir do processo. Segue abaixo:

Ouvir os meus pares, melhorar a comunicação, fazer uma gestão participativa, onde todo mundo dê sua opinião [...] Acho que o ouvir, deixar as pessoas participarem, foi o que mais mudou. Assim, a visão macro do trabalho, a visão de que todos têm importância no processo, que todos podem ser importantes. [...] Isso foi, no ponto de vista de equipe, o que mudou (*Coachee 2*).

Tratando-se do fazer uma gestão participativa, é visto que as pessoas são consideradas como um dos ativos mais importantes para o desempenho organizacional, necessitando que elas atuem de forma inovadora dentro das organizações (MELO; BASTOS; BIZARRIA, 2015), e para isso o *coaching* participa efetivamente do processo de aprendizagem do líder inovador, para que ele possa atuar de maneira mais assertiva a promover o engajamento e criatividade da sua equipe. Nisso, torna-se relevante o que diz a participante:

O meu relacionamento com os pares melhorou muito, então eu sou uma pessoa de grande influência hoje na empresa. O meu relacionamento com a minha gestora mudou completamente. [...] eu tenho a confiança da minha equipe, eu aprendi a ter uma linguagem mais efetiva com a minha equipe, não deixar de cobrar, mas de uma forma mais humana e direta, porque no curso também eu aprendi muito a trabalhar Rapport, a bloquear todos os lados e estar ali só com a pessoa pra entender o mundo dela (*Coachee 3*).

“A psicologia desenvolveu os conceitos de inteligência emocional e o *coaching* utiliza-se dos estudos das competências emocionais e sociais como ferramenta para o desenvolvimento humano” (MELO; BASTOS; BIZARRIA, 2015, p. 07). Assim, o processo de *coaching* estimula a Inteligência Emocional nos indivíduos, de forma que contribui nos relacionamentos interpessoais promovendo o aprimoramento destas competências tidas como socioemocionais que possuem importância no desenvolvimento da prática da liderança nas organizações. Em sua narrativa, uma das *coaches* cita o desenvolvimento da inteligência emocional como sendo um dos benefícios que são adquiridos no *coaching*. Afirma ela:

Eu aplico mais em sala de aula, e em consultorias que eu dou. Como eu dou instrutoria e consultoria, querendo ou não quando você sabe lidar melhor com as pessoas, que o *coaching* traz muito isso, de inteligência emocional, relacionamento interpessoal, e as próprias ferramentas de tempo, de gestão (*Coach 2*).

O desenvolvimento da IE é então trabalhado a nível pessoal, porém é um dos quesitos que repercute resultados também a nível profissional, sobretudo no que se diz respeito ao relacionamento interpessoal, como foi destacado no parágrafo anterior, e é verificado também na fala do gestor:

Começa de um ponto fora do meu trabalho, meu temperamento, como eu falo com as pessoas, como me comunico, como é minha reação... Eu era extremamente explosivo, impaciente, inflexível... [...] e isso me atrapalhava às vezes no meu trabalho, meu lidar com as pessoas. [...] o trabalho que foi feito no *coaching* repercutiu no meu relacionamento com os clientes (*Coachee 2*).

Em todas as entrevistas realizadas pôde-se observar os diversos ganhos que os participantes adquiriram através dos processos de *coaching*. Desde metas pessoais, como por exemplo, o *Coachee 2* que alcançou a meta de correr uma maratona tendo sido surpreendido pois conseguiu correr duas; a organizacionais, este mesmo gestor que observou a sua empresa triplicar as vendas do período, ou ainda, a *Coachee 3* que ganhou o prêmio de melhor gerente de setor da sua empresa na região da Paraíba e Rio Grande do Norte, tendo sido uma grande conquista para ela. Assim, é possível afirmar que, dentre as características citadas anteriormente quanto à busca pela efetividade do *coaching*, todos os gestores demonstraram ter obtido resultados relevantes no processo de *coaching*.

## 5. Considerações Finais

O *coaching*, de fato, tem sido uma prática cada vez mais conhecida pelas pessoas, alcançando um espaço muito importante no meio organizacional, por gestores e profissionais que encontram na metodologia deste processo “um campo profícuo para pesquisas” (BATISTA; CANÇADO, 2017, p. 25) por se observar que é possível por meio de cada ferramenta deste processo, alcançar determinados objetivos, sejam eles a nível pessoal ou organizacional.

Através desta pesquisa pôde-se notar as características principais que contribuem para a efetividade do processo de *coaching*, à luz do referencial teórico e tendo analisado as entrevistas com atenção a cada termo utilizado pelos gestores participantes das entrevistas. O fato de ter escolhido duas categorias de gestores, 3 *coaches* e 3 *coachees*) foi relevante para que houvesse em vários momentos da análise o confronto entre as considerações citadas por cada um deles. Assim, foi possível observar as similaridades entre as respostas dos indivíduos e os aspectos menos citados por eles, identificando-os como de menor relevância para a efetividade do processo.

Alguns respondentes foram bem mais específicos e densos no assunto, os *coaches*, pois todos os três vivenciaram o processo dentro de formações específicas sobre a área de *coaching*, contribuindo dessa maneira para o melhor esclarecimento de alguns termos citados pelos *coachees*, só que de forma mais simplificada.

Essa contribuição dos gestores *coaches*, foi interessante para o desenvolvimento da pesquisa, pois nisto pôde-se verificar que todos eles entendem o que é o processo de *coaching*, alguns aplicando mais na área organizacional, outros voltados para a área pessoal. Contudo, no que se refere à essência do processo de *coaching*, todos apresentaram narrativas próximas das definições teóricas. Isto também se aplica à importância atribuída por eles à melhor utilização das ferramentas no processo, bem como o olhar atento para o *coachee*, quanto a sua aptidão às sessões de *coaching*.

Quanto às diferenças do *coaching* para com outras práticas como as que foram citadas, o *mentoring* e a própria terapia, em sua essência, foi possível verificar que existe um entendimento teórico (acerca da literatura sobre o assunto), porém ainda podendo surgir incongruência nestes termos, principalmente em relação ao entendimento dos *coachees* a respeito destas práticas. Neste quesito é necessário que o *coach* certifique-se quanto à necessidade real do cliente, ou seja, quanto à sua aptidão ao processo.

O comprometimento do *coachee* foi identificado como um aspecto relevante para a efetividade do processo, tanto quanto à experiência do profissional de *coaching*, pois, sem que o *coachee* esteja realmente comprometido com os seus objetivos em cada sessão, o processo como um todo não será eficaz, tende ao fracasso. Assim também o profissional que não conduzir o processo com seriedade, não promove absolutamente nenhuma mudança na vida do seu cliente.

Estes dois aspectos podem ocasionar a banalização do processo de *coaching*, sendo destacado como um ponto crítico, pois como esta área ainda não foi regulamentada como profissão (CAMPOS; STOROPOLI, 2015, p. 27), é preciso estar muito atento aos profissionais que aplicam o processo de *coaching*, de modo que não haja distância da essência do processo com a realidade aplicada por eles.

As razões que levam ao processo de *coaching* podem ser diversas, pelos variados nichos em que se aplica o processo, contudo pode-se englobá-los dentro de razões pessoais, profissionais ou a nível organizacional, de acordo com os dados analisados em confronto com a teoria proposta.

E, como menciona um dos gestores: “A efetividade do processo se dá por esse objetivo alcançado” (*Coach 3*). Com bastante atenção nesta afirmativa, analisando-se as narrativas dos gestores, foi possível verificar que em todos houveram objetivos alcançados, cada um dentro do espaço de tempo das sessões ou logo após as sessões. Entre a maioria, destacou-se a questão da rapidez nos resultados.

Assim, atendendo ao objetivo geral desta pesquisa, pôde-se chegar à algumas características que comprovam a efetividade do processo de *coaching*. São elas: o comprometimento do *coachee*, a seriedade do profissional, a definição e clareza dos objetivos traçados, a presença da prática reflexiva durante todo o processo, o desenvolvimento da inteligência emocional, o desenvolvimento da liderança, o alcance dos resultados esperados como também a possibilidade de engajamento de equipes nas organizações.

A partir deste estudo espera-se que a área de *coaching* encontre ainda mais pesquisadores que procurem analisar o processo de *coaching* na prática, a partir da observação, de maneira que isso possa gerar um maior esclarecimento em torno das definições sobre esta metodologia, que tem crescido bastante, mas que ainda encontra questões a serem respondidas e analisadas, tornando possível a observação como um meio relevante para esta discussão.

## **6. Referências**

- ARAÚJO, K.; FERREIRA, M. A. A. **O exercício da liderança por meio do estilo coaching na gestão de equipes.** Revista Administração em Diálogo, v. 11, n. 2, p. 47-72, 2009.
- 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.; PINTO, H. M. N. **Coaching nas Organizações:** uma revisão bibliográfica. Reuna, v. 17, n. 2, p. 15-26, 2012.
- CAMPOS, T. M.; STOROPOLI, J. E. **Aplicação de coaching em empresas:** uma meta estudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. Revista Administração em Diálogo, v. 17, n. 2, p. 23-40, 2015.
- CLUTTERBUCK, David. **Coaching Eficaz:** como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo, 2. ed, Editora Gente, 2008.
- ECARD, D. B. T.; SILVA, J. C. S.; PAIXÃO, R. B.; CHIAPPA, D. S. **A Contribuição do Processo de Life Coaching no Desenvolvimento das Carreiras dos Coachees.** Revista Ciências Administrativas, v. 22, n. 2, p. 507-541, 2016.
- GOLDSMITH, M., LYONS, L. e FREAS, A. **Coaching:** o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional.** Tradução: M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro. Objetiva, 2001.
- KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo:** A conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.
- LANDSBERG, Max. **The Tao of Coaching.** Londres: Profile Books, 2015.
- 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.

- 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.
- 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.
- REIS, G. G. **Da experiência ao aprendizado:** a prática reflexiva como recurso no processo de coaching de executivos. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 3, n. 3, p. 34-48, 2013.
- 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.
- SILVA, C. **Orientação Profissional, Mentoring, Coaching e Counseling:** algumas Singularidades e Similaridades em Práticas. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 11, n. 2, p. 299-309, 2010.
- WHITMORE, John. **Coaching para aprimorar o desempenho:** os princípios e a prática do coaching e da liderança. Tradução: Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo. Clio Editora, 2012.

## **7. Apêndices**

### **A. Roteiro de entrevista semiestruturado:**

- 1)** Breve biografia do entrevistado relatando sua trajetória de vida, experiências profissionais e de gestão, etc);
- 2)** As razões que levaram o entrevistado ao coaching;
- 3)** A experiência com o processo e com o seu Coach;
- 4)** As mudanças após o processo, sobretudo na área profissional;
- 5)** A relevância do processo para o seu contexto gerencial.