

**Anais do
IV Seminário Eniac 2012
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

**FORMAÇÃO CONTINUADA NO AMBIENTE
ADMINISTRATIVO: COACHING COMO FERRAMENTA
PARA O DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES DE
GESTORES**

**Thaís Lima de Santana
Valéria Guedes Caruso**

Thaís Lima de Santana. Graduanda de Administração de Empresas, da FAC ENIAC, Bacharel em Turismo, pela UNG.

Valéria Guedes Caruso. Mestranda em Educação, UNICID. Psicóloga, Educadora, Pós-graduada em Gestão de Negócios pela Universidade São Judas Tadeu. Docente de Ensino Superior e Tecnológico da FAC ENIAC. Consultora organizacional na área de administração e formação de pessoas

RESUMO

Coaching atividade recentemente introduzida na gestão de pessoas nas organizações; trata-se de uma ferramenta para o desenvolvimento das competências e habilidades dos profissionais em aspectos relacionados à sua vida profissional e pessoal, através da reflexão e do autoconhecimento para conectar as necessidades individuais com as empresariais. Convém lembrar que a capacidade de mudanças adquiridas tanto para os indivíduos como para as organizações após a correta aplicabilidade

do processo de *coaching* depende de todas as partes envolvidas.

Palavras-chave: *Coaching*.
Autoconhecimento. Educação continuada.

ABSTRACT

Coaching activity recently introduced in the management of people in organizations, it is a tool for the development of competencies and skills of professionals in aspects related to your professional and personal life through reflection and self-knowledge to connect individual needs with the business. Remember that acquired the ability to change both for individuals and for

organizations after proper applicability of the coaching process depends on all parties involved.

Keywords: Coaching. Self. Continuing education.

INTRODUÇÃO

Objetivando contribuir quanto ao conhecimento sobre a Gestão de Pessoas discutir-se-á o conceito denominado “*Coaching*”, como ferramenta nesta ação. E o uso do instrumento para desenvolver as competências e habilidades de colaboradores, maximizando os benefícios pessoais e profissionais nos processos organizacionais na gestão de pessoas.

O *coaching* por sua vez utiliza uma metodologia que eleva o autoconhecimento e a reflexão dos aspectos apresentados dia a dia, sendo fundamental entender que a autogestão tanto do tempo como do próprio foco pré-determinado pelo *coachee* (cliente) com o auxílio do *coach* (profissional de *coaching*) é determinante para o sucesso do processo.

Visando o entendimento será buscado por todo o texto a descrição minuciosa do procedimento que permite plena utilização da ferramenta, cerceando possíveis interpretações dúbias de nossos leitores. Mas, deve-se exibir neste texto que se tem grande dificuldade em identificar a relação do processo de *coaching* e o desempenho de seus praticantes e sujeitos, pois o entendimento correto dos gestores sobre a sua utilização e seus reais resultados.

Por várias oportunidades os administradores organizacionais questionam a relevância do processo e como este traz benefícios para a

empresa e seus colaboradores, passando a ser tratado como um simples modismo no desenvolvimento comportamental de seus colaboradores e não visto como uma ferramenta dinâmica para a evolução do capital humano. Como nos coloca Souza...

Com a gama de recursos educacionais que estão sendo colocados à disposição no mercado, e não são poucos, a maior parte dos treinamentos das pessoas acontece nos postos de trabalho, o que chamamos de *on the job*, e que provavelmente continuará assim. As salas de aula terão um papel cada vez mais significativo na formação de talentos. A dúvida surge no dia-a-dia e é vivenciando as situações que o treinamento vai sendo incorporado. Quando se fala de comportamento, as situações se multiplicam a ponto de ser quase impossível reproduzi-las em sala e em tempo predeterminado. Mesmo gerentes e diretores, que ocupam níveis mais elevados da estrutura organizacional, aprendem mais observando os outros e com os erros. Essa constatação não é a única justificativa para o *coaching*, mas só ela já seria suficiente para admitirmos a necessidade de se debruçar na cultura do *coaching* (SOUZA, 2007, p. 37).

Além de discutir sobre as colocações acima iremos apresentar a concepção do *coaching* e seu avanço no mundo e no Brasil e seus reais benefícios para o indivíduo e para as organizações esta é a missão deste trabalho, que não apenas vai exibir os conceitos teóricos, mas também demonstrará a real utilização e o crescimento do *coaching* nas organizações. Como ele está sendo utilizado como uma ferramenta para o desenvolvimento das competências e

habilidades já existentes ou latentes de quem participa deste processo.

No primeiro momento esclareceremos o *coaching* na sua abrangência, como: surgimento histórico no planeta e em nosso país, bem como seus ancestrais na filosofia, apresentaremos as peças fundamentais neste processo de desenvolvimento humano que é o *coach* (profissional de *coaching*), com suas competências e vantagens de se tornar um profissional neste segmento, bem como seu código de ética e o *coachee* (cliente).

Num segundo momento enfatizaremos a utilização de metodologias para o planejamento, visto que todo o processo de *coaching* é baseado em estabelecimento de metas, objetivos e caminhos a serem traçados para se atingir metas predefinidas.

Ainda apresentaremos as diferenças conceituais entre a ferramenta que abordamos e outros instrumentos de avanço profissional. Compreender o que seria o *executive coaching* é suas diferenças quanto à *mentoring*, *counseling*, terapia e/ou consultoria outros instrumentos e/ou meios para o desenvolvimento de profissionais. Mostra-se fundamental para alcançar o objetivo deste trabalho desvendar a ferramenta e verificar seu real resultado para as organizações e para os indivíduos, descreveremos também o processo básico do *executive coaching*, conforme a visão de Bloch (2012) que não estabelece um padrão, mas auxilia com uma diretriz que pode ser modelada conforme cada organização, tanto para processos individuais como para equipe. Concluímos com os resultados relevantes para as empresas e para os indivíduos, apresentados por diversas pesquisas feitas

no Brasil e no mundo que afirmam a hipótese inicial sobre a utilização do *coaching* como ferramenta para o desenvolvimento das competências e habilidades dos gestores.

HISTÓRICO

Ao longo da história da humanidade, diversos filósofos já utilizavam técnicas objetivando desenvolver o potencial humano, temos como exemplo Sócrates, Platão e Aristóteles, que através da escuta ativa, da formulação adequada de perguntas, levavam seus pupilos a reflexão e a identificação de ações que favoreciam a solução problemas atingindo resultados diferenciados quanto a qualidade.

Segundo Santos (2012) o percurso do processo de *coaching* se deu através dos grandes filósofos da história, visto que para Sócrates (470 – 399 a.C.) não era possível ensinar nada a ninguém, pois o conhecimento já existe dentro do ser, então através de perguntas levava-se o indivíduo a refletir e a tirar suas próprias conclusões.

Para Platão (428 – 347 a.C.), grande seguidor dos ensinamentos de Sócrates, suas concepções influenciaram diretamente a filosofia existente no processo de *coaching* utilizada atualmente, para ele à elaboração de perguntas e a escuta ativa valorizavam o autoconhecimento e o processo no qual a pessoa, por si só, desenvolve suas capacidades e encontra as respostas necessárias.

Aristóteles (384 – 322 a.C.) com sua teoria de “Tábua Rasa”, afirmava que as pessoas podiam ser o que quisessem, visto que o ser é formado por duas

naturezas: ser e deve ser. O que criou o elo fundamental do processo de *coaching* que estuda o estado presente e o estado futuro que o indivíduo deseja atingir por meio de ações coerentes e pensadas.

Uma das mais marcantes orientações feita por Aristóteles foi com seu pupilo Alexandre “O Grande” (356 a 323

a.C.), que aprendeu com suas orientações buscar novas maneiras de conceber a vida, sendo fundamental para o estabelecimento de mudanças comportamentais levando-o a glória descrita na história.

Pode-se visualizar a evolução histórica do *coaching* como ele é conhecido atualmente, pelo gráfico abaixo:



Fonte: História da Coaching – (FERREIRA, 2011).

De acordo com Percia (2011), o *coaching* tem sua origem linguística no dialeto anglo-saxônico que surgiu em 1500, na Inglaterra em meio à idade média, denominando aquele que conduzia uma carruagem. Em 1850 a palavra “*Coach*” era utilizada nas universidades inglesas para denominar o tutor responsável por orientar um universitário com seus estudos.

Em 1950, o conceito “*Coaching*” surge na literatura dos negócios, como sendo uma habilidade no gerenciamento de pessoas, para o desenvolvimento e valorização das competências humanas. Após dez anos o programa educacional de Nova York introduziu pela 1ª primeira vez na história as habilidades do *coaching* de vida, posteriormente tal programa foi

levado para o Canadá e melhorado com a inclusão da resolução de problemas.

Na década de 80 os programas de lideranças desenvolvidos dentro das organizações empresariais passaram a utilizar o conceito de *Coaching* Executivo, dando relevância a este tema pouco conhecido, até então. Assim, a partir deste momento com a crescente necessidade de utilizar-se o *coaching* como ferramenta, pois as praticas de planejamento; de alinhamento estratégico; de busca da qualidade; da elevação dos custos; da retenção de talentos e do desenvolvimento de lideranças internas; que não são obtidas tão somente nos bancos acadêmicos. Requerem o processo de *coaching* na sua elaboração e desenvolvimento.

Segundo Ferreira (2011) no Brasil o *coaching* surgiu na década de 70, nas associações esportistas que visavam conduzir os indivíduos a etapas mais elevadas nos treinamentos. No mesmo momento histórico este conceito entra no mundo dos negócios, o sucesso do *coaching* vem através da sua capacidade em solucionar problemas e estabelecer metas, conduzindo os indivíduos a altos índices de resultados em níveis pessoais e profissionais.

CONCEITUAÇÃO

Alguns autores definem *coaching* da seguinte forma:

Coaching pode ser visto como uma efficientíssima ferramenta motivacional para o desenvolvimento de pessoas por seus responsáveis, focando aspectos que demandam treinamento, exploração de novas responsabilidades, como uso intensivo de *feedbacks* e orientações (BOOG, 2002, p. 81). *Coaching*: processo diretivo desenvolvido pelo gerente, a fim de treinar e orientar um empregado de acordo com as realidades do ambiente de trabalho e ajudá-lo a eliminar obstáculos para um desempenho profissional ótimo (MINOR, 2001. p. 2).

Por estas e outras definições direcionadas ao nível profissional a cultura do *coaching* no ambiente empresarial vem ganhando força a cada dia, como vistas a atender os objetivos organizacionais de forma customizada; desenvolvendo aspectos comportamentais e técnicos daqueles que participam, como as empresas, os executivos, os líderes, os

profissionais dos mais diversos níveis hierárquicos.

Na ótica de Ferreira (2011) existem diversos motivos que levam as empresas a utilizar o processo de *coaching* para o desenvolvimento comportamental de seus gestores e colaboradores, porém os aspectos principais seriam: (1) a necessidade que se tem de lidar com mudanças e pressões, e ao mesmo tempo encorajar e ajudar os demais para tal; (2) otimizar e desenvolver as habilidades e competências individuais; e por último (3) o fechamento do ciclo de aprendizado com o suporte adequado.

Conforme Clutterbuck (2008), o processo de *coaching* busca aprimorar a capacidade de se aprender aumentando o desempenho do indivíduo; praticando-se *feedback*; técnicas de motivação; questionamentos eficazes; foco nos objetivos. Este seria do processo *coaching*. Como este processo baseia-se em ajudar o *coachee* a se ajudar por meio de uma interação dinâmica, o *coaching* não depende somente de uma pessoa que dita às regras que a outra deve seguir. Mas, sim por se tratar de um processo de autoconhecimento e uma parceria entre o *coach* (profissional em *coaching*) e seu *coachee* (cliente) na qual a meta é alcançar os objetivos determinados em um plano de ação formulado em conjunto entre as partes. “O objetivo principal é a melhoria de performance do profissional e da organização” (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012, p. 33).

Assim, espera-se através da utilização do *coaching* a transformação das organizações e da maneira de liderar de seus gestores, através do desenvolvimento das competências e habilidades, auxiliando

na autogestão e na tomada de decisões a qual as consequências atingem a todos os colaboradores, indiferente ao seu nível hierárquico que o mesmo pertence.

Favorecendo a discussão da ferramenta “coach” é o profissional responsável pelo desenvolvimento do processo de “coaching” nas organizações, suas atitudes devem inspirar confiança no relacionamento estabelecido para o crescimento do seu cliente (“coachee”), faz se necessário também uma formação e experiências de vida solidas para aplicar a metodologia do “coaching”. Fortalecendo a ideia pode-se colocar que: “[...] o papel do coach não é dar respostas – e sim saber fazer as perguntas adequadas para que o indivíduo chegue às suas próprias conclusões [...] o coach é um facilitador do desenvolvimento do indivíduo. Mais do que ensinar, seu papel é ajudar [...]” (BLOCH, 2012, p. 61).

Zaharov retifica tais colocações quando nos coloca que “[...] o coach indica, orienta, oferece ferramentas, mas quem vai decidir se faz ou não a mudança é o próprio cliente.” (ZAHAROV, 2010, p. 56). E define o papel do responsável pelo processo de *coaching* da seguinte forma:

[...]. Seu papel é ajudá-lo a perceber o que é melhor para ele, o que está ajudando e o que está dificultando em seu processo. É preciso ser muito imparcial para poder fazer leituras objetivas de cada situação e dar sempre *feedback* construtivo aos seus clientes. (ZAHAROV, 2010, p. 52).

Por tratar se de um profissional que auxilia no desenvolvimento do comportamento humano, através de ferramentas direcionadas a identificação

das competências técnicas e dos aspectos comportamentais do indivíduo, o número de profissionais no mercado vem crescendo significativamente a cada dia.

Segundo Mendonça (2011) o mercado de “coaching” disparou no país. De 2005 a 2011, o número de profissionais cresceu 207% - passou de 752 para 2.310. O levantamento foi feito pelo diário Folha de São Paulo com as maiores certificadoras do país – Associação Brasileira de *Coaching* Executivo e Empresarial, Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC), Sociedade Brasileira de *Coaching* (SBC) e Sociedade Latino-Americana de *Coaching*.

A atividade está dividida em duas formações principais: *Life Coaching* e *Executive Coaching*, ambas trabalham com a complexidade do comportamento humano de forma a identificar e desenvolver as habilidades e competências de cada pessoa, contribuindo para seu crescimento pessoal e profissional.

Ribas (2010) descreve os tipos de *coaching* segundo a classificação da escola do ICI (*Integrated Coaching Institute*), uma das referências educacional de *coaching* no mundo, que define essas duas formações:

- **Life Coaching:** serve para desenvolver as competências que elevam à autogestão, ou seja, o gerenciamento da própria vida, iniciar novos ciclos, redefinir prioridades e ampliar a realização pessoal.
- **Executive Coaching:** desenvolve as competências e habilidades por meio de uma gestão mais assertiva, alinhado as

necessidades da organização e da carreira.

Para se tornar um *coach* é necessário possuir as ferramentas e técnicas desenvolvidas com eficácia, evitando assim a insatisfação e as falsas expectativas em relação a este processo de aperfeiçoamento humano, a formação com qualidade em instituições respeitadas no mercado é fundamental para a constituição do perfil profissional do *coach*.

DESENVOLVIMENTO

Como todo ferramental novo a ser implantado em uma organização requer que se analise friamente sua prática e o responsável pela mesma; a contratação do serviço deve ser efetivamente crítica, pois é possível que o “modismo” da ideia e a existência de profissionais, não tão qualificados, como nos coloca Paulo Roberto Pereira da Costa, *coach*, consultor e coordenador do grupo de excelência de *coaching* do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA – SP) pode ser desastrosa ao invés de produtiva.

É necessário ter cautela tanto na contratação de um profissional, como para aquele que deseja se tornar um *coach*, pois para desenvolver atividades no mundo corporativo é de suma importância ter a formação de *Executive Coaching*, a qual ampliará seus conhecimentos e facilitará a integração do *coach* com o seu *coachee*.

Pereira da Costa afirma que os administradores podem desenvolver atividades relacionadas ao *coaching* de acordo com a lei vigente. O Conselho

Regional de Administração de São Paulo (CRA – SP) apoiado na lei 4.769 que regulamenta a profissão de Administrador estabeleceu uma disciplina e um código de ética para a prática do *coaching*, a qual torna a atividade privativa do administrador o que não impede outros profissionais desenvolver esta atividade.

Apesar de não existir critérios rigorosos e determinados para a formação de um *coach* no mercado é importante observar algumas competências específicas que o profissional deste segmento deve possuir para desenvolver tal atividade, além de possuir uma conduta embasada na ética como qualquer profissional.

Segundo Underhill (2010) são necessários observar características fundamentais a um *coach*, tais como: habilidades interpessoais e de comunicação; transmissão de credibilidade e confiança; objetividade; confidencialidade; qualificação (pós-graduação, experiência e/ou certificação); habilidade de dar *feedback* direto e honesto; inteligência e critério; maturidade; integridade; experiência e boa reputação como *coach*.

E se faz necessário, também, identificar características preferenciais, como: química pessoal; temperamento voltado ao relacionamento e desenvolvimento do outro; engajamento com a cultura organizacional; experiência diversificada com histórico de desempenho diferenciado; especializado em uma área.

Ampliando nosso entendimento Bloch (2012) coloca que para que o *coach* realize suas atividades de maneira a atingir as metas e desejos determinados no processo de *coaching*, é necessário

competências, como: possuir uma análise apurada de todos os fatos que ocorrem no ambiente organizacional que esteja inserido, saber fazer as perguntas corretas no momento adequado, possuir empatia, provocar reflexões alternativas, garantir a integridade das decisões e reflexões do *coachee*, criar hipóteses, dar *feedback* e se necessário utilizar o silêncio para auxiliar o seu cliente a encontrar o caminho mais adequado para a resolução das problemáticas.

De acordo com a Sociedade Brasileira de *Coaching* (SBC), o profissional de *coaching* deve ter uma formação de no mínimo 180 horas de treinamento em *life coaching* para depois atuar no mundo corporativo, pois somente assim entenderá a dinâmica do ambiente corporativo.

O *coach* deve possuir ainda um senso crítico para analisar e planejar um plano de ação com as ferramentas mais adequadas para cada organização, além possuir conhecimentos dos tipos psicológicos para assim poder analisar os relacionamentos pessoais existentes na companhia, identificando de maneira clara as competências que devem ser melhoradas no seu *coachee*.

Segundo Flório (2010) existem diversas vantagens para seguir a profissão de *coach*, uma delas é a flexibilidade de horários, baixo investimento e alta rentabilidade. O indivíduo passa a ser dono de seu próprio negócio, investindo apenas em treinamento e domínio de ferramentas importantes do processo de *coaching*. Ela lembra que quanto mais o profissional buscar qualificação, mais ele pode aumentar sua renda o que garante um crescimento contínuo em seu nível

profissional e pessoal, além de ajudar outras pessoas a expandir suas expectativas, crescer e atingir resultados almejados.

Analisar de forma crítica os prós e contras desta atividade, começa na escolha de uma instituição de ensino que prepara tais profissionais para o mercado, que muitas vezes prometem ganhos financeiros altos, porém esquecem ou não acham necessário comentar para seus discentes a real realidade deste profissional no mercado brasileiro. As organizações que aqui se localizam não possuem o hábito da utilização deste novo conceito como ferramenta para o desenvolvimento comportamental de seus gestores e funcionários. Mesmo sendo uma “profissão” atual e ainda não formalizada perante a lei, os *coaches* possuem um código de ética formulado pela International Coaching Federation (ICF), que a principal entidade internacional de *coaching* reconhecida no mundo.

A ICF foi fundada em 1995 e certificou mais de 14 mil *coaches* em aproximadamente 80 países, definindo o *coaching* como sendo uma parceria entre o cliente, para maximizar seus potenciais pessoais e profissionais, entretanto o relacionamento profissional de *coaching* vem através de um contrato formal que defina os direitos, papéis e responsabilidades de cada parte envolvida no processo de desenvolvimento comportamental. De acordo com a ICF os profissionais neste segmento devem seguir de maneira exemplar o código de ética formulada por ela, pois é por meio disto que garantiram a qualidade em seus processos e manterão uma conduta profissional adequada.

Bloch (2012) descreve uma observaremos logo abaixo.
adaptação do código de ética da ICF, que

Código de Ética da ICF (adaptado)

Conduta profissional em geral

- Não fazer qualquer afirmação pública, falsa ou enganosa, sobre o que o profissional oferece como *coach*, nem fazer declarações em quaisquer documentos escritos relacionadas à profissão de *coach*.
- Reconhecer e honrar os esforços e as contribuições alheias e não atribuir a si próprio.
- Reconhecer limites e problemas pessoais que possam dificultar, entrar em conflito ou interferir no seu desempenho como *coach* ou nos seus relacionamentos profissionais de *coaching*. Sempre que os fatos e as circunstâncias demandarem, procurar prontamente assistência profissional e determinar a ação a ser realizada, incluindo se é ou não apropriada que se suspenda ou termine o(s) seu(s) relacionamento(s) de *coaching*.
- Realizar e relatar pesquisas com competências, honestidade e dentro de padrões científicos reconhecidos e sujeitos às diretrizes aplicáveis. Suas pesquisas serão realizadas com o consentimento e a aprovação necessários das pessoas envolvidas e com uma abordagem que projeta os participantes de qualquer risco em potencial.
- Manter, armazenar e descartar quaisquer registros feitos durante o trabalho como *coach*, de maneira que garanta a confidencialidade, segurança e privacidade, e em conformidade com quaisquer leis e acordos aplicáveis.

Conflitos de interesse

- Evitar conflitos de interesses e divulgar abertamente quaisquer destas situações. Propor sua própria retirada quando tais conflitos ocorrerem.
- Somente fazer permutas por serviços, mercadorias ou remuneração não monetária quando isto não prejudicar o relacionamento de *coaching*.
- Não obter, conscientemente, qualquer vantagem ou proveito pessoal, profissional ou financeiro do relacionamento de *coaching*, exceto pela forma de remuneração presente no acordo ou contrato.

Conduta profissional com os clientes

- Não fazer, conscientemente, declarações públicas enganosas ou falsas sobre o que o cliente ou responsável receberam do processo de *coaching* ou do *coach*.
- Não dar aos possíveis clientes ou responsáveis informações ou conselhos que acredita serem enganosos ou falsos.
- Ter acordos ou contratos claros com os clientes e responsáveis. Honrar todos os acordos ou contratos feitos no contexto de relacionamentos profissionais de *coaching*.
- Explicar cuidadosamente e garantir que, antes do encontro inicial, o cliente e o responsável compreendam a natureza do *coaching*, a natureza e os limites da confidencialidade, dos acordos financeiros e quaisquer outros termos do acordo ou contrato de *coaching*.
- Ser responsável por definir elos claros, apropriados e adequados à cultura, no que diz respeito a qualquer contato físico que possa vir a ter com seus clientes e responsáveis.
- Não manter relações íntimas com qualquer um dos clientes ou responsáveis.
- Respeitar o direito do cliente de terminar o relacionamento de *coaching* a qualquer momento, durante o processo, sujeito ao que foi estabelecido no acordo ou contrato. Estar sempre alerta aos indícios de que o cliente não mais está sendo beneficiado pelo relacionamento de *coaching*.
- Encorajar o cliente ou o responsável a fazer uma troca, caso acredite que eles seriam mais beneficiados por outro *coach* ou por outro recurso.
- Sugerir ao cliente que busque os serviços de outros profissionais quando avaliar como necessário ou apropriado.

Confidencialidade/Privacidade

- Manter os mais estritos níveis de confidencialidade com todas as informações do cliente e do responsável. Ter um acordo ou contrato claro antes de divulgar informações a outra pessoa.
- Ter um acordo claro sobre como a informação do *coaching* será compartilhada entre o *coach*, o cliente e o responsável.
- Inserir, como professor ou palestrante, as questões éticas do *coaching* como um tema essencial e obrigatório.

Fonte: Coaching Executivo: Uma questão de atitude – (BLOCH, 2012, p. 100 a 102).

O IBC (2012) classifica o *coachee* como sendo o indivíduo que deseja ou

passa pelo processo de *coaching*, ou seja, são os clientes que almejam concretizar

seus objetivos profissionais e pessoais equilibrando as necessidades de ambos os setores.

Na ótica de Clutterbuck (2008) o processo de *coaching* é feito com alguém e não para alguém, ou seja, cabe repartir de forma igualitária a responsabilidade do processo dar certo entre o *coach* e o *coachee*. Ambos devem criar um relacionamento de confiança e abertura, estabelecendo um vínculo entre eles o que vai facilitar nos momentos de escutar, refletir, buscar soluções e entender os melhores resultados obtidos.

Como o *coaching* trata-se de uma parceria entre o *coach* que possui o comprometimento de acompanhar e orientar o *coachee* a realizar suas metas, o

relacionamento firmado entre as partes se fortifica a cada encontro, denominado de sessões, na qual pode se observar o progresso do cliente e o amadurecimento de ambos. Sessões desenvolvidas na organização ou em espaço neutro.

É relevante mencionar que assim como o *coach* necessita de algumas competências para o melhor desenvolvimento de seu trabalho, o *coachee* por sua vez também necessita de algumas competências que facilitará no alcance de suas metas.

Clutterbuck (2008) descreve no quadro abaixo as competências necessárias para o desenvolvimento do *coachee* no processo de *coaching*:

Expressar verbalmente as questões para as quais precisa de ajuda, o progresso que está fazendo e como gostaria que o *coach* o ajudasse.

Nossas pesquisas sugerem que quando o *coachee* explica a forma de ajuda que está precisando receber surte um forte impacto positivo no estilo, no foco e no gerenciamento do diálogo de *coaching*, porque dá ao *coach* um ponto de partida concreta. O *coach* eficaz geralmente assegura que o primeiro estágio do diálogo estabelece tanto qual é a questão como até que ponto o *coachee* já a compreendeu, e como consegue lidar com ela, perguntando-lhe que nível de conversa ele consideraria mais apropriado naquele momento.

Refletir sobre a questão, tanto antes como depois da conversa de *coaching*.

É importante para o *coachee* que ele seja capaz de elaborar, refletindo a respeito, quais são suas questões reais que devem ser melhoradas, identificando e descrevendo exemplos e esclarecendo quais são os resultados pretendidos.

Escutar ativamente. Essa habilidade também inclui pedir tempo para pensar em momentos-chave da conversa de *coaching*.

Estar aberto para os elementos racionais e para os elementos emocionais da questão.

É muito mais difícil para o *coach* ajudar seu *coachee* se ele não está disposto a ser honesto e franco a respeito do que pensa e sente. Ser aberto implica, ainda, ser honesto a seu respeito e poder analisar ideias e perspectivas alternativas.

Gerenciar desafios.

Eles podem ser propostos pelo *coach*, por ele mesmo, para o *coach* e para outros envolvidos no processo. Há aqui toda uma gama de sub-habilidades relativas à confiança pessoal e à autopercepção, ao gerenciamento das metas, e assim por diante. Quando o processo de *coaching* é conduzido pelo líder da equipe ou pelo gerente, o *coachee* precisa demonstrar coragem e capacidade para solicitar o *coaching* e perseverar até os resultados começarem a aparecer.

Gerenciar o relacionamento.

Isto inclui, por exemplo, respeitar e conquistar respeito, estabelecer e manter o vínculo com o *coach*.

Aprendizagem proativa.

Envolve, por exemplo, traduzir a conversa de *coaching* em ação, desenvolvendo uma rede de recursos de aprendizagem; ou rever os progressos percebidos em relação às metas de aprendizagem estipuladas.

Fonte: Coaching Eficaz: Como orientar sua equipe para potencializar resultados - (CLUTTERBUCK, 2008, p. 39 a 40).

Tais competências podem e devem fazer parte do processo de *coaching*,

porém muitas vezes seu desenvolvimento e profundidade vão variar de acordo com o

valor que o diálogo de *coaching* está sendo conduzido nas sessões e quais capacidades o *coachee* já possui latentes em seu perfil. Devemos lembrar que o *coaching* é um processo facilitador no crescimento do ser humano e de suas competências e habilidades, sendo fundamental a disciplina, a dedicação e o comprometimento de quem vai ser o maior beneficiado deste processo “o *coachee*” que atingirá de maneira mais rápida bons resultados.

Compreender os *feedbacks* dados pelo *coach* e refletir sobre seus próprios pontos fortes e fracos, farão com que o *coachee* desenvolva suas habilidades e competências e siga caminhos coerentes com mais facilidade, garantindo o sucesso do processo. Para se atingir metas preestabelecidas é necessário primeiramente um planejamento bem estruturado, para isto é fundamental refletir quais os objetivos almejados e como alcançá-lo, ou seja, o passo a passo (metas), aproveitando todas as oportunidades sem perda de tempo é de suma importância. Na ótica de Sampaio (2008).

Planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de modo a permitir que elas sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes. Um planejamento bem realizado oferece inúmeras vantagens à equipe de projetos (SAMPAIO, 2008).

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching - IBC (2012) o planejamento é útil tanto para projetos de curto, médio e longo prazo, independentemente de seu objetivo, o importante é determinar o foco, traçar os caminhos (metas) e programar em quanto tempo isto ocorrerá. Outro aspecto

importante é avaliar o futuro, pois para cada ação que se planeja e se coloca em pratica no presente refletirá conseqüências boas ou ruins no futuro.

No processo de *coaching* cabe utilizar ferramentas apropriadas a um planejamento, qualquer instrumento cabe desde que bem dominado pelo *coachee*. Como é inerente em todo o planejamento, a descrição de todas as etapas no papel, faz com que a visualização seja mais fácil, evitando assim possíveis falhas. A utilização da ferramenta ajudará a economizar tempo e dinheiro e atender muito bem a qualquer área de ação do profissional, tanto no mercado e como na vida pessoal. O planejamento é muito importante no processo e deve abarcar todos os campos de vida do *coachee*, possibilitando harmonia e sincronicidade entre estes, o que trará uma concordância e produtividade incríveis no desempenho.

No mundo em que vivemos a palavra da vez é tempo, e nem sempre temos tempo para dar atenção necessária as coisas, como também, as pessoas que classificamos como importantes em nossas vidas. Quando deixamos algum aspecto mais importante do que outros tomar a maior parte do tempo que temos, causamos um desequilíbrio em nossa vida.

DIFERENÇAS CONCEITUAIS

O *coaching* executivo possui algumas diferenças em relação a outros recursos também aplicados para o desenvolvimento das competências e habilidades dos indivíduos, bem como em uma evolução de lideranças mais fortes

nas empresas, tudo isto adequados para cada momento da organização.

Vale esclarecer de maneira clara tais conceitos, como: *counseling*, *mentoring* e *assessment*, que também são

intervenções que podem ajudar no desenvolvimento dos aspectos mencionados acima, quando conduzidas com uma metodologia adequada, trazem resultados significativos.

COACHING	MENTORING	COUNSELLING
Foco na atividade	Foco no progresso	Foco na carreira
Geralmente de curto prazo	Geralmente de longo prazo, às vezes a vida inteira	Geralmente de curto a médio prazo
<i>Feedback</i> explícito	<i>Feedback</i> intuitivo	<i>Feedback</i> pontual
Desenvolvimento de habilidades	Desenvolvimento de capacidades	Desenvolvimento de diretrizes e sua manutenção
Direcionado pelo <i>coach</i>	Direcionado pelo mentor ou mentorado	Direcionado pelo <i>counsellor</i>
Mostra onde está errado	Ajuda na escolha das alternativas	Analisa problemas e ações pontuais

Fonte: **Mentoring, Couseling, Coaching... e ainda tem o Feedback!** – (GASPAR, 2012).

Counseling: envolve a análise das características pessoais e do perfil profissional para o desenvolvimento de um plano de carreira ou tomada de decisão, gerando assim, efetivamente um plano pessoal ou plano de carreira. O foco deste conceito está diretamente ligado ao autoconhecimento do indivíduo. Como nos coloca Boog: “Instrumento que serve para apontar, entender e corrigir problemas detectados na performance dos colaboradores, com abordagem pontual, baseada em comunicação, escuta ativa e direcionamento para solução” (BOOG, 2002, p. 82). Na ótica de Bloch (2012) *counseling* está vinculado a um processo decisório sobre a carreira, plano pessoal ou mudança profissional, tudo que envolva o indivíduo como sendo a peça fundamental para a mudança. No *coaching* este conceito é utilizado em uma das etapas do processo, visto que para o desenvolvimento do ser dentro de um

contexto maior de vida e carreira é necessário o autoconhecimento.

Coaching Executivo: está ligado ao contexto corporativo, visa desenvolver competências, habilidades e comportamentos latentes e não latentes no indivíduo, contribuindo para o autoconhecimento a partir da reflexão o que atende perfeitamente as necessidades do presente, contribuindo para a evolução do ser e o crescimento da empresa.

Mentoring: é o papel desenvolvido por um especialista ou um profissional mais experiente que passa seus conhecimentos de vida profissional aos outros, proporcionando ajuda em determinados assuntos de sua área, de maneira mais ampla o *mentoring* foca no desenvolvimento global do indivíduo em longo prazo.

Assessment: ferramenta utilizada no desenvolvimento do ser, inclusive no processo de *coaching* e *counseling*.

Consiste em uma ferramenta de avaliação pessoal que auxilia nos momentos de reflexão.

Diferenciar claramente o exercício do *coaching* executivo com as demais atividades “aparentemente” semelhantes como a consultoria e a terapia é fundamental, pois diversos profissionais

sérios no ramo do *coaching* sofrem com o não entendimento das organizações perante as diferenças e semelhanças entre as atividades. Com o objetivo de propiciar melhor inteligência, podemos recorrer aos referenciais apresentados por Gaspar (2012) no gráfico que segue:



Fonte: Consultoria, Coaching, Terapia? Qual é mesmo a diferença? (GASPAR, 2011).

Consultoria: como já vimos o *coaching* executivo visa à reflexão e o autoconhecimento do próprio cliente, que com a ajuda do *coach* aprimora seu desempenho profissional. Segundo Bloch (2012) o foco do consultor é elaborar um diagnóstico mais amplo das situações e propor ações específicas para cada fato ocorrido, trazendo resultados diretos para a organização e não apenas para o indivíduo, de forma geral na consultoria espera-se um direcionamento, recomendações e até mesmo a implantação de um sistema para a mudança.

Terapia: segundo Bloch (2012) foca nos processos inconscientes, dando

atenção ao consciente, atuando em questões existenciais, em aspectos que muitas vezes encontra-se no inconsciente do ser humano e que podem ser trabalhados pelo próprio para benefício particular, sendo considerado complementar para o processo de autoconhecimento do indivíduo. A terapia também é peça fundamental para o entendimento do profissional de *coaching*, visto que o *coach* deve também ter em sua formação ou um profundo conhecimento sobre o comportamento humano.

Como o Executive Coaching foca no desenvolvimento das competências e habilidades do profissional, visando alinhar

a satisfação das necessidades da organização com as da carreira do colaborador, mesmo se tratando de um processo flexível é fundamental que ele possua uma estrutura básica, para que não se perca o foco, evitando a diminuição de sua efetividade.

São utilizadas varias metodologias na prática do *coaching*, pois cada profissional verificará qual é o melhor método para cada tipo de situação e cliente. A base de todos os processos utilizados é que cada mudança só ocorrerá de dentro para fora, ou seja, é necessário que o indivíduo em primeiro momento desenvolva o autoconhecimento, para em seguida dar continuidade na evolução comportamental através do *coaching*.

Segundo Bloch (2012) é fundamental seguir uma estrutura básica predefinida para que o *coach* e seu *coachee* não se percam no decorrer do processo, chegando desta forma aos resultados esperados, é através de uma dinâmica progressiva que a reflexão vai sendo trabalhada de forma eficaz a desenvolver em cada encontro patamares diferente na consciência do profissional.

Nesta etapa o entendimento das necessidades e expectativas dos envolvidos diretamente no processo, bem como o contexto que a organização vivencia é fundamental para verificar se o *coaching* é a ferramenta ideal para tal etapa ou os problemas identificados são somente questões organizacionais. Na ótica de Bloch (2012) o *coaching* é recomendado a pessoas as quais a instituição aposta e deseja investir no desenvolvimento profissional, para isto definir aspectos como: resultados esperados e entender claramente as

necessidades do individuo e da organização fazem parte do diagnóstico, gerando assim um “contrato psicológico”, que nada mais é do que o comprometimento das partes envolvidas.

No contrato psicológico é acordado com o individuo e a organização o objetivo do processo, a metodologia, as etapas, o papel de cada um, suas expectativas, os resultados esperados e o ponto principal no processo de *coaching*, o papel do executivo e sua dedicação para o seu desenvolvimento comportamental.

As fases do processo são discutidas por Bloch (2012) da forma descrita a seguir vejamos:

Fase 1: Comprometimento

Devemos reforçar que o processo de *coaching* só vai apresentar os resultados desejados se existir um comprometimento do *coachee* com o processo, para isto, é importante considerar alguns aspectos que se relacionam com o desenvolvimento pessoal e profissional: compreender as competências e suas características individuais, interesses, valores, forças para o crescimento e os *gaps* a serem atingidos, nada mais é que visualizar o contexto atual e poder refletir sobre o hoje. Realizar uma autobiografia fará com que o *coachee* possa identificar e refletir os principais fatos da sua vida pessoal e profissional que o levaram a ser quem ele é hoje. Identificando as suas competências (pontos fortes), as suas características pessoais (seu modo de ser e seus pontos fortes e fracos), seus interesses e valores (o que realmente tem importância para o individuo em nível pessoal e profissional) e as

percepções dos *stakeholders* (opiniões daqueles que convivem com o *coachee* em seu ambiente profissional, é neste momento que o *coach* traz ao indivíduo outra percepção de como suas ações interferem no contexto da organização e como os outros o enxergam), os resultados obtidos nessa fase, fortalecerão o comprometimento e reflexão do *coachee*.

Fase 2: Elaboração do Plano de Ação

Primeiramente é necessário interligar as informações da fase anterior, traçando os objetivos, estabelecendo os *gaps* existentes e após isto descrever o plano de ação. A visão de futuro é essencial nesta etapa, pois é aqui que o indivíduo estabelece as ações que o levarão para a direção certa, alcançando seu modelo de felicidade no aspecto de trabalho é importante ressaltar que neste projeto evitar os conflitos com aspectos importantes, como a vida familiar, saúde e estabilidade financeira são importantes.

O plano de ação de curto prazo deverá conter foco, ou seja, no máximo três aspectos que o *coachee* desenvolverá neste período, sua viabilidade, “*on the job*”: (ações concretas e realizáveis que farão com que o executivo se desenvolva), mentor (para cada aspecto trabalhado é importante o *feedback* de profissionais mais experientes neste ponto) e avaliação (formas de acompanhamento e avaliação, que irá verificar o desenvolvimento do *coachee*), finalizam com o consenso entre a chefia sobre o plano.

Fase 3: Ação e Acompanhamento

Essa fase envolve as sessões periódicas de *coaching*, na qual o acompanhamento da execução do plano de ação e a análise de situações diárias são desenvolvidos, a comunicação entre o *coach* e *coachee* é fundamental. É neste momento que novas habilidades e competências poderão ser desenvolvidas, além da análise do comportamento do executivo e como suas ações revelam novas percepções sobre sua postura perante as outras pessoas, é neste momento que os reajustes são feitos, pois para se alcançar objetivos predefinidos anteriormente é necessário seguir o melhor caminho, mesmo que para isso seja necessário algumas mudanças.

Fase 4: Resultados

No momento de formalizar a medição dos resultados é necessário verificar se foi definido com clareza, na fase de diagnóstico, o que se esperava do processo de *coaching*. Verificar as ações e os instrumentos escolhidos para a medição, lembrando que convém citar que uma forma bastante aplicada pelos profissionais para verificar os resultados alcançados é “a comparação das expectativas iniciais dos clientes” (*coachee* e organização) com os resultados obtidos no final do processo.

DIFERENÇAS ENTRE COACHING INDIVIDUAL E COACHING DE EQUIPE

Apesar do *Executive coaching* ser utilizado constantemente nas organizações como sendo uma ferramenta para o desenvolvimento da *performance* do colaborador, podemos citar que tal processo descrito pode ser feito de duas formas: individual e em equipe.

O Coaching individual, na qual o processo é personalizado atende um indivíduo por vez. O *coaching* atende em equipe, o que beneficia muitos funcionários

da empresa ao mesmo tempo. Essa forma contribui para a fortificação do trabalho da equipe e melhora o entrosamento entre os níveis hierárquicos que se relacionam neste processo de desempenho gerencial.

Clutterbuck (2008) apresenta através de um quadro explicativo, as mais relevantes diferenças entre o *coaching* individual e *coaching* de equipe:

ASPECTO	COACHING INDIVIDUAL	COACHING DE EQUIPE
reparação	Um “esquema” completo de diretrizes preparado pelo RH sempre ajuda (o que a organização espera, a logística, o fechamento, o que é e não é <i>coaching</i> , monitoramento etc.). Na prática, isso não costuma acontecer, mas os processos de um bom <i>coach</i> podem, às vezes, compensar a ausência dessas diretrizes.	A preparação e um conjunto de diretrizes são mais importantes. É essencial montar claramente a cena para que o líder e os indivíduos da equipe saibam por que o <i>coaching</i> é necessário, por que tem de ser absorvido com o tempo e por que está relacionado a uma clara e óbvia necessidade da empresa. Demonstrações convictas de apoio dos escalões superiores da administração também ajudam. Sem isso, a equipe fica longe de poder aproveitar o processo de <i>coaching</i> e pode ser impossível ajudá-la a fazer avanços realmente significativos.
Estabelecimento de metas	Essa é uma parte relativamente objetiva e direta do processo habitual de <i>coaching</i> . Eventuais mudanças podem ser facilmente incorporadas durante o desenrolar do processo, se necessário.	É preciso identificar onde a equipe está e para onde pretende ir, coletivamente. (As equipes geralmente pedem ajuda sobre problemas específicos e não para seu desenvolvimento como um todo). É preciso delinear para a equipe um escopo mais estreito de questões a serem discutidas, por isso ajuda muitos participantes a passarem de um estágio para o seguinte.
Líderes	O chefe do <i>coach</i> deve estar envolvido, e o ideal é que isso ocorra por meio de reuniões triplas no início, e em intervalos subsequentes; ele também deverá dar <i>feedback</i> e encorajar os membros da equipe conforme as mudanças são postas em prática.	O líder deve ser discretamente trabalhado no <i>coaching</i> em termos de suas interações com a equipe, desde o começo até o fim do processo. O <i>coach</i> deve cuidar o tempo todo para não substituir o líder.
Dinâmica	O <i>coach</i> tem oportunidades limitadas de atuar na modelagem de comportamentos e técnicas (mas pode fazer isso eventualmente).	O <i>coach</i> tem mais oportunidade de mostrar os comportamentos desejados para os membros da equipe. A psicologia da tomada de decisões em equipe (pensamento grupal, evitação de conflitos, questões culturais etc.) torna mais difícil para a equipe reconhecer a necessidade de mudar sua abordagem ou seu ponto de vista

		coletivo.
Atividades do <i>coach</i>	Desenvolver metas, definir o plano de ação exigido, desenvolver as habilidades necessárias, dar apoio e desafiar, dar <i>feedback</i> , oferecer outros pontos de vista, lidar com o encerramento.	As mesmas atividades, mas muito mais necessária é sua habilidade como facilitador para envolver todos os membros da equipe, lidar conflitos, resumir os vários pontos de vista um maior número de vezes (cada pessoa ouve os comentários num certo momento).
Habilidades do <i>coach</i>	Forte capacidade de empatia e socialização é indispensável, equilibrada com saber desafiar de modo apropriado. Sensibilidade altamente sintonizada e capacidade de observação também ajudam.	O <i>coach</i> precisa ser capaz de processar rapidamente muitas informações, num nível mais macro, observando a dinâmica interpessoal e intragrupal, além da que existe entre o <i>coach</i> e o grupo. Uma capacidade muito óbvia de observação pode não ajudar, pois gera uma sobrecarga de informações para o <i>coach</i> , que perde sua eficiência.

Fonte: Coaching Eficaz: Como orientar (CLUTTERBUCK, 2008, p. 112, 113 e 114).

sua equipe para potencializar resultados -

Como o processo de *coaching* é bastante flexível, sua utilização pode se dar das duas formas, contribuindo para o desenvolvimento individual ou da equipe. Eles promove um aumento no índice de motivação. Aumenta o desempenho e comprometimento dos profissionais envolvidos no processo organizacional. Apesar dos grandes questionamentos feitos pelos gestores dos mais variados segmentos sobre a real relevância do *coaching* no mundo corporativo, dados levantados por diversas pesquisas feitas no Brasil e pelo mundo, mostram de forma muito clara os resultados obtidos após a utilização do processo de *coaching* pelos gestores e o que agregou no desenvolvimento corporativo das empresas.

Segundo Ribeiro (2012), diversos estudos buscam calcular com exatidão os retornos sobre o investimento de um programa de *executive coaching*, estimam que para U\$ 120 mil dólares de valor para um processo de *coaching* que custo U\$ 20 mil dólares (60% dos executivos possuíam níveis organizacionais de vice-presidente e

30 % recebiam acima de U\$ 200 mil dólares).

A *Bristol University* apontou que 88% das organizações no Reino Unido utilizam ou já utilizaram o *coaching* em seus processos de desenvolvimento comportamental, na *Inside Business Channel* revela que 70% das empresas australianas contratam *coaches*, beneficiando-se desta metodologia.

No Brasil uma pesquisa recentemente feita pela PUC Campinas e publicada na revista *Você S/A*, revelou que entre 10 executivos que passaram pelo processo de *coaching*, obtiveram os seguintes resultados: 100% aperfeiçoaram a capacidade de ouvir, 80% melhoraram a flexibilidade, 80% aprenderam a aceitar melhor as mudanças e 70% evoluiu a capacidade de se relacionarem. O jornal *Folha de São Paulo* também apresentou dados relevantes de executivos que passaram pelo processo de *coaching*, 90% melhoram sua produtividade, 80% se mostraram mais aberto às mudanças organizacionais ocorridas constantemente nas empresas que desenvolvem suas atividades profissionais e 70% conseguiram

melhorar o ambiente e o relacionamento no trabalho.

No *Public Personnel Management Journal* (2001), após pesquisa concluiu-se que executivos que participam somente de treinamentos gerenciais aumentaram em 22,4% sua produtividade, porém aqueles executivos que após o treinamento gerencial tiveram *coaching* aumentaram 88% sua produtividade. Nos estudos realizados pela *Fast Company*, apresentaram que 43% dos CEO's e 71% dos altos executivos já tiveram uma parceria com um *coach*, nesta mesma pesquisa foi revelado que 63% das organizações possuem planos de desenvolver ou aumentar a utilização do *coaching* nos próximos 5 anos e mais 92% dos líderes que trabalharam com *coach* planejam continuar ou voltar com este tipo de parceria. Estudo feito pela *Manchester Inc.* mostrou que a média do retorno de investimento em trabalhos de *Executive Coaching* é de 5,7 vezes o valor inicial investido no processo, resultando em melhorias significativas nas organizações como: 22% no aumento dos lucros e 39% na melhoria na satisfação dos clientes. A Revista *Fortune 500* publicou um estudo com 100 executivos que mostrou que o *coaching* é uma ferramenta que quintuplica o valor investido, produzindo um ROI (Retorno Sobre Investimento) de 529%.

Entende-se que o *coaching* traz resultados evidentes e por muitas vezes estes resultados não são visíveis a olho nu. As estatísticas mostram de forma clara, que o processo de *coaching* é uma ferramenta para o desenvolvimento do comportamento humano nas organizações empresárias, desenvolvendo as competências e habilidades dos indivíduos

e elevando os lucros da empresa, melhorando o ambiente organizacional como um todo.

CONCLUSÃO

Após percorrer um longo processo de aprendizado sobre a ferramenta denominada *coaching*, revendo sua história, bem como seus vieses no mundo corporativo e na vida dos profissionais, além dos benefícios decorrentes deste processo para as organizações e para os indivíduos que aceitam participar com comprometimento deste processo.

Apesar da ferramenta ser muito julgada ainda pelos gestores, antes mesmo de ser esclarecida e utilizada como auxiliar no processo de desenvolvimento comportamental dos profissionais dentro e fora do ambiente corporativo, ela possui um papel fundamental como uma atividade que contribui para a evolução do autoconhecimento e da reflexão, tornando cada ser responsável por suas próprias escolhas e capazes de tornar possíveis metas antes negligenciadas por falta de foco e ações determinadas para atingi-las.

Mesmo trazendo vantagens significativas para ambas as partes, já apresentadas pelas pesquisas nacionais e mundiais sobre esta ferramenta de gestão de pessoas, fazem necessárias sua legalização e fiscalização, pois somente desta forma deixaram de tratar este método como apenas mais um modismo dos tempos atuais.

Conclui-se que o *coaching* traz benefícios mensuráveis às organizações e para os indivíduos, porém como qualquer ferramenta de desenvolvimento das competências e habilidades do capital

humano dentro e fora do ambiente profissional, devemos possuir a preocupação com o comprometimento tanto dos *coach* (profissionais de *coaching*), *cochee* (cliente) e as organizações, para que as metas predefinidas sejam alcançadas de forma a contribuir com todas as partes envolvidas e não apenas para uma ou duas partes.

REFERÊNCIAS

- BLOCH, Vichy; MENDES, João; VISCONTE, Luiz. *Coaching Executivo: Uma questão de atitude*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. *Manual de gestão de pessoas e equipes*. 5 ed. São Paulo: Gente, 2002. 2 v.
- CLUTTERBUCK, David. *Coaching Eficaz: Como orientar sua equipe para potencializar resultados*. São Paulo: Gente, 2008.
- CRA-SP (Conselho Regional de Administração de São Paulo). *Perfil do Administrador no Exercício da Atividade de Coaching*. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.crasp.gov.br/crasp/WebForms/busca.aspx>>. Acesso em: 20 Nov. 2012.
- FERREIRA, Douglas. *História da Coaching*. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://coachingsp.wordpress.com/2011/07/14/historia-do-coaching/>>. Acesso em: 11 Nov. 2012.
- FLÓRIO, Thaís. *Coaching: uma base de apoio para o mercado*. Aspaer. São Paulo, Nº 17, p. 22-23, Jun. 2010.
- GASPAR, Cris. *Mentoring, Counseling, Coaching...e ainda tem Feedback!*. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://blogsferas.wordpress.com/2012/09/13/mentoring-counseling-coaching-e-ainda-tem-o-feedback/>>. Acesso em: 19 Nov. 2012.
- _____. *Consultoria, Coaching, Terapia? Qual é mesmo a diferença?* São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://blogsferas.wordpress.com/tag/educacao-e-aprendizagem/>>. Acesso em: 18 Nov. 2012.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. *E-book - Coaching, um acelerador para o sucesso!*. Goiás: IBC, 2012.
- _____. *E-book – O sucesso não tira férias: como alcançar suas metas e objetivos*. Goiás: IBC, 2012.
- MENDONÇA, Camila. *Aumenta o número de “coaches” no país*. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/emprego/12834-aumenta-o-numero-de-coaches-no-pais.shtml>>. Acesso em: 30 Set. 2012.
- MINOR, Marianne. *Coaching e aconselhamento: Um guia prático para gerentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PERCIA, André; SITA, Mauricio. (Coord.). *Manual completo de coaching: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas*. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.
- RIBAS, Andrea. *Coaching - desfazendo Mitos*. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/6848/coaching-desfazendo-mitos.html>. Acesso em: 23 Out. 2012.
- RIBEIRO, Roberto Vieira. *Coaching e Desenvolvimento de Competências*. Paraná, 2012. Disponível em: <<http://www.motivacaoresultados.com.br/art>

[igo_ler.asp?id=284](#)> Acesso em: 16 Nov. 2012.

SAMPAIO, Marcio Eduardo Corrêa. O que é Planejamento? São Paulo, 2008.

Disponível: em <<http://www.administradores.com.br/inform-e-se/artigos/o-que-e-planejamento/39381/>>.

Acesso em: 11 Nov. 2012.

SANTOS, Noscilene. Manual prático de coaching: Ferramentas para potencializar competências de liderança. São Paulo: Laços, 2012.

SOUZA, Flavio. O que dizem as pesquisas sobre o coaching? São Paulo, S/data.

Disponível em: <http://www.flaviosouza.com.br/meta.php?sessao=o_que_dizem_as_pessoas_sobre_coaching>.

Acesso em: 8 Nov. 2012.

UNDERHILL, Brian O.; McANALLY, Kimcee; KORIATH, John J. Coaching Executivo para Resultados. São Paulo: Novo Século, 2010.

ZAHAROV, Anna. Coaching: caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.