

Área Temática: Gestão de Pessoas

Título do Trabalho: *Coaching, Mentoring ou Career Counseling?*

AUTORES

MARCOS AURÉLIO DE ARAUJO FERREIRA

Universidade de São Paulo
maafferreira@gmail.com

TANIA CASADO

Universidade de São Paulo
tcasado@usp.br

Resumo

Com intuito de desenvolver de forma mais efetiva suas lideranças as organizações têm buscado nas práticas de *coaching*, *mentoring* e *career counseling*, denominadas de práticas de orientação e desenvolvimento, alternativas aos programas formais de treinamento. Observa-se, contudo, a multiplicidade de abordagens, propostas e métodos explicitados por autores e consultores. O referencial teórico do presente estudo está sustentado nas discussões de Higgins e Kram sobre *mentoring*; Parsons, Berglas, Patterson e Eisenberg no *career counseling*; e, Grant, Kilburg e Tobias no *executive coaching*. O objetivo da pesquisa foi o de verificar se havia congruência na percepção dos atores sociais (*i.e.*, a organização, o *coachee* e o *coach*) sobre os programas de *executive coaching* contratados por duas organizações multinacionais; através de uma pesquisa exploratória e qualitativa, com emprego de técnicas de análise de conteúdo indicadas em Bardin (1977). O resultado da pesquisa evidencia que: não há congruência sobre o propósito da contratação do programa de *executive coaching* ou da percepção dos atores sociais sobre o que caracterizaria e diferenciaria cada uma das práticas. Pode-se observar, no entanto, ao se analisarem os programas separadamente, aparente congruência entre os envolvidos em um dos programas.

Abstract

With the clear objective to effectively develop their leaders organizations have look after developmental relationship programs, such as coaching, mentoring and career counseling, an alternative to formal training programs. Is observed, however, a multiplicity of approaches, proposals and proprietary methods presented by authors and consultants, what compromises the original goal. The theoretical references presented in this research is based on the work of Higgins and Kram, about mentoring; Parsons, Berglas, Patterson and Eisenberg in career counseling; and, Grant, Kilburg and Tobias for executive coaching. The main objective of this article was to verify the congruence among social actors (*i.e.*, organization, coaches and coach) involved in executive coaching programs, hired by multinational corporations; though an exploratory and qualitative research, based upon contents analyzes, suggested on Bardin's work (1977). The results led to the following considerations: there is no congruence among participants

related to the proposal of the executive coaching program hired, as no comprehension, in their perception, about what would differentiates executive coaching of mentoring or career counseling. Notwithstanding, was observed that analyzing the programs separately, there was an apparent congruence among the social actors in one program.

Palavras Chave: **Executive Coaching; Mentoring; Career Counseling**

Introdução

A crescente competitividade e complexidade nas atividades organizacionais parecem ter como decorrência a transformação do ambiente, do contexto e do espaço organizacional (DUTRA, 2007) e, por conseguinte, na busca contínua pelas organizações pelo desenvolvimento de seus profissionais (FERREIRA, 2008). Nesse sentido, cresce, segundo Sztucinski (2001), Kampa-Kokesh e Anderson (2001), a oferta de programas de desenvolvimento profissional em atendimento ao que constitui uma das principais preocupações das lideranças, ou seja, a capacitação de organizações e profissionais na elaboração de respostas objetivas e práticas aos desafios contemporâneos.

O ensino no âmbito organizacional, o treinamento e a formação exclusivamente tradicionais dos executivos, segundo Hall *et al.* (1999), têm revelado pouca ou nenhuma efetividade para esses profissionais em suas atividades gerenciais. Desafiadas a reavaliar seus modelos de gestão de pessoas, as organizações parecem buscar abordagens que contemplem uma análise reflexiva de aspectos comportamentais, interpessoais e do próprio desenvolvimento de seus colaboradores. As mudanças nos contextos interno e externo à organização demandam que os executivos sejam capazes de se adequar no sentido de perceber situações novas e encontrar respostas apropriadas a elas. As dificuldades dos executivos de desenvolverem tais habilidades, na velocidade necessária e com a devida complexidade, exige a busca de atividades complementares à formação tradicional.

Complementando essa idéia Hall *et al.* (1999) afirmam que algumas alternativas que parecem contribuir para o desenvolvimento de executivos são o *mentoring*, o *career counseling* e o *executive coaching*. A adoção dessas práticas auxiliaria os executivos no processo de análise e na busca das alternativas práticas, orientadas ao contexto organizacional. Contudo, percebe-se que, em função das características peculiares a cada uma dessas alternativas, que possuem propósito, método, desenvolvimento e resultados próprios, é indispensável que haja clareza das organizações quanto à adoção dessas atividades.

Dentre as práticas citadas anteriormente, aquela que foi inserida mais recentemente no contexto organizacional é o *coaching* (SZTUCINSKI, 2001). Sua crescente utilização por parte das organizações tem suscitado a multiplicação de programas, artigos acadêmicos, cursos e certificações sobre a atividade e seu exercício. Entretanto, verifica-se, na literatura sobre o tema, a ausência de uma definição partilhada e aceita entre consultores, pesquisadores e acadêmicos (GRANT, 2003a; GRANT; ZACKON, 2004; D'ABETE *et al.*, 2003; HART *et al.*, 2001; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001). Dessa forma, ainda estão em discussão as características, a forma de atuação, a formação e a experiência do profissional (i.e., *coach*) designado para acompanhar o executivo em seu desenvolvimento, assim como a relação desse *coach* com a instituição contratante (GOLDSMITH *et al.*, 2001; KRAM, 1980; DOTLICH; CAIRO, 1999; WHITWORTH *et al.*, 1998; DINGMAN, 2004; MAYNARD, 2006; GRANT, 2001; HUNT; WEINTRAUB, 2004).

Dessa forma, a presente pesquisa teve como objetivo verificar se há congruência na percepção dos atores sociais envolvidos (i.e., a organização, o *coachee* e o *coach*) sobre os programas de *executive coaching* contratados por organizações; através de uma pesquisa exploratória e qualitativa com emprego de técnicas de análise de conteúdo. As análises buscaram responder ao seguinte problema de pesquisa:

Há congruência na percepção dos atores sociais sobre o programa de *coaching* contratado pela organização?

A pergunta de pesquisa implica uma análise de conteúdo das entrevistas dos diferentes envolvidos, os quais serão apresentados a seguir:

1. *Organização contratante*: representada por um executivo de RH da organização, responsável pelo programa.
2. *Executivo*: profissional na alta gerência da organização, também denominado *coachee*.
3. *Coach*: profissional externo à organização, responsável pela condução das sessões de *coaching*.

Referencial Teórico

As razões atribuídas pelos autores e consultores na justificativa para a adoção dos programas de *executive coaching* nas organizações são tão diversas quanto suas abordagens e propostas de atuação, do mesmo modo, distintas formações e experiências profissionais. Desse modo, crescem as dúvidas quanto às situações e os públicos em que a adoção desses programas, e sua aplicação, seriam indicadas.

Percebe-se, portanto, a necessidade de iniciativas que busquem aprofundar as questões sobre o tema. Esses conhecimentos podem auxiliar no processo de seleção das alternativas de formação e desenvolvimento das lideranças organizacionais, por conseguinte a melhor definição dos critérios para a tomada de decisão, garantindo a adequação destas ao propósito, ao contexto organizacional e ao público a ser beneficiado.

A adoção do termo *coaching* com suas propostas diversas – *coaching* executivo, *coaching* estratégico, *coaching* para desempenho, *coaching* para lideranças, *coaching* organizacional, *coaching* integral, *coaching* orientado a resultados, *coaching* para líderes globais, para agentes autônomos, para desenvolvimento de times, para gestão de conflitos, para obtenção de equilíbrio vida-trabalho, *masterful coaching* etc – contribui para a dificuldade de compreensão da prática (WHITMORE, 2005; SHERVINGTON, 2005; GOLDSMITH *et al.*, 2001; HUDSON, 1999; HARGROVE, 2002). Além disso, com posicionamento similar, Hudson (1999) associa o termo *mentoring* ao *coaching*, afirmando que são intercambiáveis, pois ambos teriam o mesmo propósito. Com um apelo à atualidade, o autor faz opção por denominar as atividades indistintamente como *coach*, associado à idéia de treinamento, uma vez que o termo mentor remontaria à obra de Homero, escrita no século VIII a.C e, por conseguinte, não corresponderia à dinâmica do cotidiano do executivo contemporâneo.

Com base no exposto até então, percebe-se a confusão na adoção dos termos *mentoring*, *career counseling* e *executive coaching*, para os quais diferentes autores, por meio de abordagens distintas, parecem criar conceitos próprios e não partilhados. Um exemplo da amplitude do conceito de *coaching* associado a outras atividades pode ser evidenciado na consideração de Hudson (1999) de que os *coaches* seriam generalistas nas ciências humanas, excelentes comunicadores e agentes de mudança por meio de “sua notória experiência em motivação, mediação e orientação de clientes [...]”. *Coaches*, no seu melhor, são não somente agentes de mudança – eles são mestres das mudanças” (HUDSON, 1999, p. 16).

A ausência de definição conceitual comum entre pesquisadores e consultores sobre o *mentoring*, o *counseling* e o *coaching* e o papel do mentor, do counselor e do *coach* inviabiliza o

reconhecimento das fronteiras entre essas atividades, o que mantém a discussão no campo das opiniões. Argyris (2005) corrobora essa idéia ao criticar tanto a adoção indiscriminada de técnicas de orientação e de desenvolvimento de executivos (por ele denominadas de Maus Conselhos) quanto o grande negócio em que se transformou a oferta dessas práticas. Consoante esse autor, a crescente demanda por serviços de orientação tem-se demonstrado equivocada no que se refere ao propósito para o qual são contratados e aos seus respectivos resultados. Entretanto, isso não significa que os envolvidos estão conscientes da falibilidade de sua ação. O autor enfatiza que existem diferenças entre a intenção do profissional que fornece o serviço e o resultado esperado, que não necessariamente é o obtido.

As pessoas que os fornecem podem acreditar que sejam verdadeiros, relevantes e úteis. Mas suas convicções baseiam-se na mesma teoria de ação eficaz que, quando seguida corretamente, criou-lhes problemas. [...] Conseqüentemente, o que dizem não é resultado de ignorância, mas de inconsistência capaz e incompetência capaz. (ARGYRIS, 2005, p. 5)

Pesquisadores como Grant (2003b), Grant e Cavanagh (2004), Grant e Zackon (2004), Kilburg (1996, 2001) e Tobias (1996) concordam quanto à necessidade de bases científicas na fundamentação da teoria sobre *coaching* e na sua prática, principalmente no que diz respeito à formação daqueles que se propõem à orientação, à formação e à certificação de outrem. A inconsistência e a definição incompleta das diferentes práticas circunscritas sob a denominação de programas de desenvolvimento profissional têm suscitado o desenvolvimento de pesquisas e a explicitação de críticas sobre o tema e sua metodologia.

Diferentemente das pesquisas e publicações acadêmicas sobre *mentoring* e *counseling*, os estudos sobre *coaching* são incipientes. Como pode ser observado no Gráfico 1 o número de publicações acadêmicas sobre *coaching* é reduzida, principalmente quando comparado ao número de artigos e de obras não científicas publicadas a partir do testemunho dos consultores, sem pesquisas que as sustentem (GRANT; CAVANAGH, 2004; MAYNARD, 2006).

Iniciativas como a de Dingman (2004), discutindo categorias que resumem as distinções entre os propósitos, os objetivos e o enfoque do *mentoring*, do *counseling* e do *coaching*, contribuem para o esclarecimento sobre o tema. Conforme salienta a referida pesquisadora, as principais diferenças entre *coaching* e *mentoring* estão no objetivo e na estrutura da relação instituída. Enquanto o *coaching* se baseia no papel de facilitador do *coachee* na busca de seus objetivos, o *mentoring* dá ênfase a “uma pessoa transferindo conhecimento para outra, que tipicamente é seu subordinado.” (DINGMAN, 2004).

Portanto, o *coach* não necessitaria ser um especialista no tema de interesse do *coachee*; o mentor, contudo, deveria possuir reconhecida e notória competência no tema. Por outro lado, Dingman (2004) aponta que o *counseling* enfatiza o caráter disfuncional do cliente e está centrado no passado e em eventuais deficiências identificadas no presente, enquanto o *coaching* estaria orientado para o futuro e admitiria a constituição da relação unicamente com indivíduos saudáveis. A abordagem da pesquisadora está em consonância com os trabalhos de Kilburg (1996, 2004), Tobias (1996), Kampa-Kokesch e Anderson (2001) e Berglas (2002).

Nesse sentido, faz-se necessário uma breve introdução sobre as características distintivas entre as diferentes práticas de desenvolvimento profissional, com ênfase no *mentoring*, no *career counseling* e no *executive coaching*, como observado nas seções seguintes.

Na seção seguinte, será discutida com maior ênfase a prática do *coaching*, que constitui o foco do presente estudo.

a. Executive Coaching

Em recente pesquisa Grant (2003a) afirma que a associação do *coaching* com atividades de desenvolvimento de profissionais na organização teria ocorrido no início do século passado. Por meio de um levantamento bibliográfico, considerando o período de 1937 a 2002, Grant (2003a, 2003b) e Grant e Cavanagh (2004) concluíram que o desenvolvimento do sentido atual de *coaching* poderia ser dividido em três fases distintas (Quadro 2). Na primeira fase, os autores identificaram que o uso do termo no ambiente organizacional surgiu a partir do final da década de 1930, inicialmente como uma atividade interna e inerente à função do supervisor. Na segunda fase, a partir da década de 1960, os autores afirmam que é mantida a visão do *coaching* como uma ação interna – relação superior-subordinado. Entretanto, essa percepção é enriquecida pela publicação dos primeiros estudos científicos – teses e artigos – sobre as contribuições da prática de *coaching* ao desempenho profissional dos subordinados (*coachees*).

Os estudos dos autores indicariam que somente a partir da década de 1990 teria surgido a possibilidade de uma relação entre um funcionário da empresa – *coachee* – e um profissional externo à organização – *coach*. Na terceira fase, a partir de 1990, é percebido um movimento próspero de publicações científicas, principalmente referentes a estudo de casos, repercutindo na oferta da prática pelas consultorias e a contratação de profissionais externos à organização – consultores-*coaches*.

Gradativamente, o sentido atual de *coaching* é introduzido no meio corporativo, e a contratação de um *coach* externo é defendida tendo em vista aspectos como confiança, confidencialidade, transparência, segurança (DAWDY, 2004) e, não menos relevante, uma preocupação com possíveis conflitos de interesses entre a organização, o *coach* e o *coachee* (KILBURG, 2004). Em pesquisas recentes, Grant e Zackon (2004) sugerem a possibilidade de uma nova fase em desenvolvimento, evoluindo para o que se caracterizaria como fase da ciência aplicada.

A transição entre a segunda e terceira fase, denominadas por Grant, Cavanagh e Zackon de “Atividade Interna” e de “Rigor Acadêmico”, ocorre em um período em que pesquisas científicas sobre o tema começam a ser publicadas. A pesquisa de Grant e Cavanagh (2004) apresenta 128 documentos, dos quais 75 foram qualificados como estudos sobre *coaching*, teorias ou uso da técnica. Dentre os documentos, 56 foram classificados como empíricos, dos quais 33 são teses acadêmicas. Após a análise, os autores consideraram os documentos como embrionários, sendo a maioria dos trabalhos estudos de caso.

QUADRO 2 – Fases de desenvolvimento do *coaching*

Fase	Período	Característica
Atividade Interna	1930 à 1960	<i>Coaching</i> interno; atividade exercida pelo supervisor hierárquico; forma de treinamento; desenvolvimento gerencial e, ao final do período, desenvolvimento executivo.
Rigor Acadêmico	1960 à 1990	Período em que documentos submetidos à apreciação de pares começam a ser publicados; pesquisas e discussões atendem a um maior rigor acadêmico; as primeiras teses de doutorado são desenvolvidas.
Ciência Aplicada (Scientist Practitioner)	A partir de 1990	Crescimento no número de teses, dissertações e artigos acadêmicos sobre a atividade de um <i>coach</i> externo nas organizações; maioria dos estudos continua a ser fenomenológico.

FONTE: Desenvolvido à partir de Grant e Cavanagh (2004) e Grant e Zackon (2004).

Segundo Grant (2003a), Grant e Cavanagh (2004) e Maynard (2006), conforme o gráfico a seguir, apenas quatro citações sobre o tema foram identificadas entre 1935 e 1960, e esse número passou para 22 no período entre 1960 e 1990.

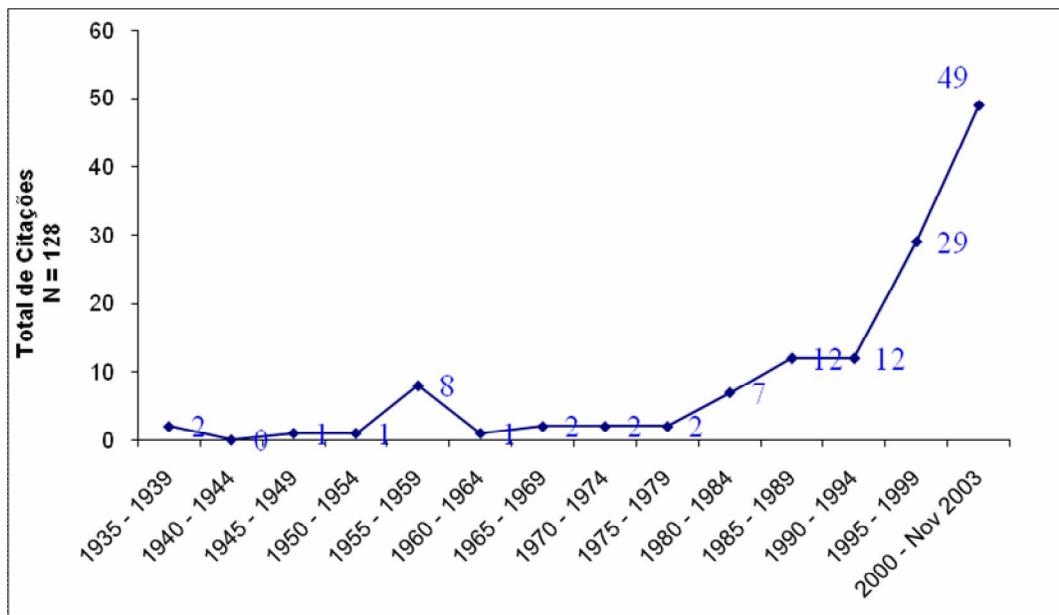


GRÁFICO 1– Total de documentos de 1935 a 2003
FONTE: Grant (2003a, p.2).

Para Withmore (2005), o gestor, quando se decide por um comportamento de *coach*, admitindo que possa adotá-lo, deve, contudo, manter seu papel original, evitando identificar-se puramente como um *coach*, posto que ele “pode ter que afrontar a resistência inicial de alguns de seus funcionários, temerosos de um desvio qualquer na gestão tradicional” (WHITMORE, 2005, p. 31). A principal contribuição na adoção do estilo *coach* para o executivo seria alcançar um “ambiente verdadeiro de gestão”, no qual a equipe assume a responsabilidade real de suas atividades (WHITMORE, 2005).

A proposta é conflitante com o que Whitmore (2005) até então apresentava como característica e atitude do *coach*, qual seja: desenvolver em seus *coachees* a capacidade de tomada de consciência sobre si e sobre o contexto, responsabilizando-se pelos resultados desejados. Ao sugerir que o executivo adote uma mudança no estilo de gestão sem comunicar à equipe, a fim de evitar a resistência de subordinados habituados à prescrição das atividades, o autor contradiz sua recomendação de conduzir os liderados à tomada de consciência sobre o contexto, mantendo-os alheios ao estilo de *coaching* em uso.

A proposta para o papel de *coach* exercida pelo gestor em relação aos seus subordinados, como apresentada por Hudson (1999), Whitmore (2005), Frisch (2001), Minor (2001) e Lages e O’Connor (2004), é contestada por vários pesquisadores. A principal razão está na limitada capacidade de isenção do gestor em questões como confidencialidade, conflito de interesses, julgamento prévio, influência de terceiros, política e jogos de poder (MAYNARD, 2006). A ausência de definições claras e objetivas entre o papel do gestor-*coach* e do *coach* externo parece comprometer a compreensão dos processos, das responsabilidades e do propósito da própria atividade de *coaching* (TOBIAS, 1996, KILBURG, 2004; GRANT, 2001; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; BOUGAE, 2005).

Grant (2003b) e Maynard (2006) observam que o exercício do *coaching* submetido às relações hierárquicas pertence à primeira fase da atividade, que remonta às décadas de 1930 a 1960. Segundo os autores, parece ser improvável a simultaneidade dos papéis de gestor e de *coach* pelo executivo. Maccoby (1988) enfatiza a posição de liderança do *coachee*, pois, mesmo em suas fases iniciais, os programas de *coaching* visavam à mobilização de equipes, ao pensamento estratégico, às alianças e à execução de políticas organizacionais; logo, eram orientados aos executivos em posições essencialmente de liderança.

Para Grant (2001) e Maynard (2006), as consultorias, com metodologia e programas próprios, transformados em propriedade intelectual, constituem as principais barreiras à transição para o reconhecimento da atividade e configuram a chamada “idiosincrasia dos sistemas proprietários de *coaching*” (GRANT, 2003b). Os pesquisadores julgam imprescindível a incorporação de uma nova metodologia, empiricamente validada e construída a partir de bases científicas, reconhecidas pelos estudos acadêmicos nas diferentes áreas do conhecimento, das ciências sociais, humanas e da educação de adultos (GRANT, 2003b).

Apesar da diversidade de conceitos sobre *coaching*, os pesquisadores parecem concordar em alguns aspectos, quais sejam:

- O *coaching* é orientado àqueles executivos em posições de liderança, que não apresentam comportamento disfuncional;
- O *coach* não necessita dominar a área de atuação do *coachee*;
- O *coach* não oferece soluções, mas questionamentos por meio de perguntas abertas e provocativas;
- Os *coach* e o *coachee* devem estabelecer objetivos mensuráveis, definidos e acordados prévia e mutuamente;
- O *coaching* tem como alguns de seus propósitos facilitar o desenvolvimento do *coachee*, por meio de sua progressão profissional e pessoal, contribuindo para os resultados organizacionais.

O quadro seguinte sintetiza as propostas para a prática de *coaching* segundo diferentes pesquisadores.

QUADRO 3 – Propostas para a prática do *coaching*

Birch (2002)	<i>Coaching</i> é uma abordagem sistemática de melhoria do <i>coachee</i> por meio de questionamento e de orientação com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.
Blanco (2006)	O <i>coaching</i> caracteriza-se como um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem; o objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender.
Carter (2001)	<i>Coaching</i> é um processo interativo designado a ajudar indivíduos a se desenvolver rapidamente. Usualmente relacionado à atividade profissional com foco no melhor do desempenho ou comportamento. É um processo de aprendizado pessoal orientado por metas e elaborado para executivos. O <i>coach</i> oferece feedback e objetividade dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional.
Dingman (2004)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidades gerenciais em uma organização. O <i>coach</i> que faz uso de um processo definido que facilitaria a obtenção do executivo de um conjunto de objetivos mutuamente acordados para incremento dos resultados pessoais e organizacionais.
Maynard (2006)	A atividade do <i>coach</i> , mais do que um superior, é a de um facilitador de processos, provendo suporte e encorajamento. Em geral, <i>coaching</i> é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas, diferenciado-se da terapia por sua orientação a uma população não-clínica (que busca uma melhora imediata no

	seu bem-estar ou cura em situações que exijam intervenção terapêutica).
Pryor (1994)	Um processo no qual o <i>coach</i> e seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento, pessoal e profissional, estabelecendo metas concretas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e feedback privado em que são expostas as vulnerabilidades pessoais ou de auto-estima.
Sztucinski (2001)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de ajuda formado entre um executivo e um profissional (<i>coach</i>) externo. O propósito do relacionamento é facilitar o desejo do executivo (<i>coachee</i>) de atingir suas metas relacionadas com desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.
Ting e Scisco (2006)	O <i>coach</i> ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e usá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado. Muito do trabalho do <i>coach</i> envolve ajudar os gestores a adquirir clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.

FONTE: adaptado de Grant (2003a), Maynard (2006), Blanco (2006) e Sztucinsky (2001)

A definição de *coaching* oferecida por Kilburg (2001, p. 142), adotada como definição operacional nesta pesquisa, congrega os aspectos acima citados: *coaching* é uma relação de assessoramento entre um executivo – com autoridade e responsabilidade gerencial – e um consultor que usa práticas e métodos comportamentais para assessorar seu cliente na conquista de um conjunto de metas que possibilitem incrementar seu desempenho profissional e sua satisfação pessoal, contribuindo para a efetividade da organização, por meio de um acordo formal entre os envolvidos.

Coaching é uma relação de assessoramento entre um executivo – com autoridade e responsabilidade gerencial – e um consultor que usa práticas e métodos comportamentais para assessorar seu cliente na conquista de um conjunto de metas que possibilitem incrementar seu desempenho profissional e sua satisfação pessoal, contribuindo para a efetividade da organização, por meio de um acordo formal entre os envolvidos.

Os procedimentos metodológicos definidos e o método utilizado, para viabilização deste estudo, podem ser definidos como uma pesquisa exploratória, cujos dados foram coletados em entrevistas de profundidade, focalizadas e semi-estruturadas, examinados qualitativamente por meio de análise de conteúdo e das técnicas de análise categorial e de enunciação. A população da pesquisa caracterizou-se por aquelas empresas, que empregam programas de *coaching* com profissionais externos à organização; dentre as 150 eleitas como “as melhores empresas para você trabalhar”, segundo pesquisa das revistas Veja e Exame, em uma pesquisa conduzida pela FIA, sob coordenação dos professores Doutores Joel Dutra e Andre Fischer.

Metodologia

No presente capítulo, serão discutidos os procedimentos metodológicos definidos para este estudo com o intuito de responder ao problema e às questões de pesquisa, apresentadas na introdução. O método utilizado pode ser definido como uma pesquisa exploratória, cujos dados foram coletados em entrevistas de profundidade, focalizadas e semi-estruturadas, examinados qualitativamente por meio de análise de conteúdo e das técnicas de análise categorial e de enunciação.

Selltiz *et al.* (1972, p. 59) assinalam que “cada estudo tem seu objetivo específico” e pode ser inserido em quatro amplos agrupamentos, dentre eles a familiarização com o fenômeno. Neste caso, ao que se vincula o presente trabalho, os estudos são denominados exploratórios e têm

como principal objetivo a descoberta de idéias e de intuições. Consonante ao tipo de pesquisa o enfoque será qualitativo que busca, conforme apontam Bardin (1977) e Sampieri *et al.* (2006), entender o contexto e a riqueza da experiência, sua complexidade e significados para os indivíduos.

Bardin (1977) defende o uso da análise de conteúdo como uma iniciativa para fugir de uma possível falsa segurança dos números, possibilitando a exploração de novos desdobramentos, não necessariamente previstos de forma antecipada. Complementando essa idéia, Sampieri *et al.* (2006) atribuem à entrevista semi-estruturada a possibilidade de apresentar tópicos específicos, permitindo ao pesquisador incorporar novos temas relevantes ao objetivo e ao problema de pesquisa previamente definidos à medida que surgem durante as entrevistas.

A delimitação da população e a definição da amostra são feitas em função do interesse do pesquisador e da abordagem da pesquisa, constituindo um conjunto de componentes que apresentam pelo menos uma característica comum. População, em consonância com Selltiz *et al.* (1972, p. 571), é “a reunião de todos os casos que se conforma[m] a algum conjunto indicado de especificações”, podendo fazer parte de uma outra com maior abrangência. Para efeito deste trabalho, a população é formada por organizações que atendam aos seguintes critérios: (i) tenham sido eleitas na pesquisa “150 melhores para você trabalhar”, realizada pelas revistas Você SA e Exame (REVISTA EXAME, 2007); (ii) estejam situadas no Estado de São Paulo; e (iii) contratem programas de *coaching* com o envolvimento de *coaches* externos.

Uma estratégia comum da amostragem intencional é escolher casos julgados como típicos da população em que estamos interessados, supondo-se que os erros de julgamento na seleção tenderão a contrabalançar-se. Os experimentos com amostragem intencional sugerem que, sem uma base objetiva para fazer julgamentos, essa suposição não é exata. De qualquer forma, sem uma verificação externa, não existe maneira de saber se os casos “típicos” continuam a ser típicos. (SELLTIZ *et al.*, 1972, p. 584). Pelo cruzamento dos critérios citados, cinquenta organizações atenderam aos requisitos e constituem a população desta pesquisa.

TABELA 1 – Definição da população

	Utilizam Programas de <i>Coaching</i>	Não Utilizam Programa de <i>Coaching</i>	Total
Sede São Paulo	50	26	76
Sede Outros Estados	69	5	74
	119	31	150

FONTE: dados do autor.

Durante o processo, quatro das dez organizações foram desconsideradas: três por conduzirem seus programas com *coaches* internos e uma por considerar como programa de *coaching* atividades específicas de treinamento, portanto, fora do escopo previsto para a pesquisa. Três das organizações não responderam aos convites feitos. Uma das organizações não aceitou participar da pesquisa, pois, segundo o executivo de recursos humanos, o programa estava sendo reestruturado, o que inviabilizaria o envolvimento da organização naquele momento. Duas das organizações manifestaram pronto atendimento à solicitação, disponibilizando as informações sobre os envolvidos nos programas de *coaching*.

QUADRO 41 – Entrevistados participantes nos programas de *coaching* pesquisados

Organização 1	Programa de coaching P1	P1CEE1	<i>Coachee</i> 1 participante do programa desenvolvido na organização 1
		P1CEE2	<i>Coachee</i> 2 participante do programa desenvolvido na organização 1
		P1CEE3	<i>Coachee</i> 3 participante do programa desenvolvido na organização 1
		P1CH1	<i>Coach</i> 1 envolvido no programa desenvolvido na organização 1
		P1CH2	<i>Coach</i> 2 envolvido no programa desenvolvido na organização 1
		P1RH1	Executivo 1 responsável pelo programa de desenvolvimento da organização 1
		P1RH2	Executivo 2 responsável pelo programa de desenvolvimento da organização 1
Organização 2	Programa de coaching P 2	P2CEE4	<i>Coachee</i> 4 participante do programa desenvolvido na organização 2
		P2CH3	<i>Coach</i> 3 envolvido no programa desenvolvido na organização 2
		P2RH3	Executivo 3 responsável pelo programa de desenvolvimento da organização 2

FONTE: dados do autor.

Com base no objetivo desta pesquisa, percebeu-se como coerente a utilização da entrevista individual em profundidade, semi-estruturada e focalizada como técnica de coleta de dados, realizada a partir do roteiro de entrevista elaborado para esse propósito, resultante de pré-testes realizados.

Quanto à análise os dados foram submetidos a duas das seis técnicas de análise de conteúdo propostos por Bardin (1977): (i) análise categorial; e (ii) análise de enunciação. A primeira, segundo Bardin (1977), é a mais antiga e a mais utilizada técnica de análise, tendo como foco a divisão dos textos em categorias, de acordo com agrupamentos análogos ou de significados semelhantes. A análise de enunciação, por sua vez, pode ser considerada como a concepção do discurso, da fala do entrevistado, desviando-se das estruturas e dos elementos formais; características que a diferenciam das demais técnicas de análise de conteúdo.

QUADRO 52 – Procedimentos de análise

Etapas	Procedimentos	Técnicas	Exemplos
Leitura Flutuante	Manusear os dados	Escolha dos dados a serem analisados	Arquivos, bancos de dados, organizadores
	Ler e anotar os dados levantados	Leitura flutuante	Reflexão e anotações iniciais
Análise de Profundidade	Descrever, classificar e interpretar os dados	Regra da exaustividade	Contexto, categorias e comparações
	Representar e visualizar as categorias de análise	Regra da representatividade; regra da homogeneidade	Matrizes e gráficos
Inferência e Interpretação	Observar diferenças e semelhanças entre segmentos dos dados	Análise de enunciação	Análise, interpretação e inferência dos dados

FONTE: adaptado de Seltiz *et al.* (1972); Sampieri *et al.* (2006) e Bardin (1977).

De acordo com Seltiz *et al.* (1972), uma das possibilidades para compreensão da fala dos respondentes, durante a entrevista, é a de “fazer outras perguntas a fim de esclarecer o sentido de uma resposta”, mantendo-se, assim, a possibilidade de inserção de novos questionamentos.

As questões foram elaboradas tendo em vista três principais etapas dos programas de coaching observadas no referencial teórico do presente estudo: (i) propósito da contratação; (ii) desenvolvimento do programa; (iii) resultados obtidos. A duração das entrevistas foi de aproximadamente uma hora, e as verbalizações foram posteriormente transcritas e submetidas às técnicas de análise propostas.

Análise dos Resultados

Após o processo inicial, por meio de leitura flutuante, os resultados foram categorizados e analisados em profundidade, resultando na definição de oito categorias de análise, extraídas a partir do discurso dos entrevistados e analisadas à luz do referencial teórico deste trabalho, com vistas ao atendimento dos objetivos deste trabalho. As categorias definidas foram: (i) definição do propósito do programa de *coaching* contratado; (ii) experiência e papel do *coach*; (iii) posição organizacional do *coachee*; (iv) duração do programa de *coaching*; (v) contribuições e foco do programa de *coaching*; (vi) etapas do programa de *coaching*; (vii) beneficiários do programa de *coaching*; e (viii) avaliação dos resultados do programa de *coaching*.

Neste capítulo, são apresentados os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas. As informações que pudessem identificar a organização ou o respondente da pesquisa foram suprimidas do texto ou substituídas por uma codificação, em razão do acordo de sigilo e confidencialidade citado anteriormente.

QUADRO 6 – Consolidação das Entrevistas

Categorias	Análise de Enunciação / Inferência
Definição do propósito do programa de <i>coaching</i> contratado	Os respondentes da pesquisa manifestaram que o propósito da contratação dos programas foi definido pela organização, pelos <i>coachees</i> e pelos <i>coaches</i> , em diferentes arranjos. Não foi possível observar em suas falas similaridade de percepção quanto a quem define o propósito do programa, as razões para a contratação e os objetivos, ou seja, não há congruência na percepção dos envolvidos. A percepção dos entrevistados do programa P1 assemelha-se à descrição do <i>counseling coaching</i> , de acordo com Berglas (2002) e Tobias (1996), e do <i>counseling</i> , apresentada por Patterson e Eisenberg (1988). Os respondentes P2RH3 e P2CH3 relatam o propósito do programa P2 em consonância com a linha de pensamento de Kilburg (1996, 2001, 2004) e Grant (2003a, 2004), enfatizando como propósito do programa de <i>coaching</i> o desempenho do executivo e da organização contratante do programa. Considerando-se a percepção dos envolvidos no programa P2, é possível afirmar que há aparente congruência nas percepções desses sujeitos.
Experiência e papel do <i>coach</i>	Os participantes dos programas P1 e P2 parecem não partilhar das mesmas percepções quanto à experiência e ao papel do <i>coach</i> . Os respondentes da organização P1 explicitam como critério para contratação a certificação do profissional como <i>coach</i> . No programa P1, o <i>coach</i> é tido como um orientador, um conselheiro pessoal do <i>coachee</i> , sem envolvimento da organização no desenvolvimento das interações entre o <i>coachee</i> e o <i>coach</i> . Diferentemente de P1, os envolvidos no programa P2 reforçam como critério para contratação a experiência e a senioridade do <i>coach</i> em posições executivas, reconhecendo-o como um facilitador de projetos. As diferentes percepções dos envolvidos no programa P1 P2 tornam possível a afirmação de que não há congruência entre os respondentes. A percepção sobre a experiência e o papel do <i>coach</i> entre os entrevistados do programa P1 parece estar propensa ao <i>counseling</i> e ao <i>mentoring</i> ; contrariamente, os entrevistados do programa P2, tendem ao <i>coaching</i> . Logo, conclui-se, em consonância com o referencial teórico sobre <i>coaching</i> deste trabalho, que existe uma aparente ausência de congruência entre os participantes de P1, mas possível congruência em P2.
Posição organizacional do <i>coachee</i>	Diferentemente das categorias até então apresentadas, os entrevistados, envolvidos nos programas P1 e P2, foram unânimes em ratificar que a orientação de seus programas é para executivos em posições de alta gerência ou àqueles profissionais em transição para ocupação de tal cargo ou função. Exclusivamente nessa categoria, é possível evidenciar a congruência da percepção dos respondentes dos programas P1 e P2 com a proposta de Kilburg (1996, 2001, 2004), de Sztucinski (2001) e de Dingman (2004), os quais sugerem o <i>coaching</i> para profissionais com responsabilidade gerencial e poder de decisão na organização. No entanto, há distinção, em referência à decisão de envolvimento e de participação dos <i>coachees</i> nesses programas: em P1, todos os executivos em posições de alta gerência são inseridos compulsoriamente no programa; em P2, somente participam aqueles indicados pelo superior e pelo executivo de RH, facultada ao executivo a decisão de participar do programa de <i>coaching</i> .
Duração do programa de <i>coaching</i>	A análise de conteúdo das entrevistas demonstra que não há congruência no que se refere a um prazo definido para os programas de que os respondentes participaram. Independentemente das manifestações sobre o período e o número de sessões, as informações entre os diferentes participantes se mostram conflitantes. No programa P1, os prazos formais mencionados pelos representantes da organização (i.e., P1RH1 e P1RH2) oscilam entre seis e dezoito meses, com possibilidade de extensão. A contratação contínua de programas de <i>coaching</i> foi relatada por dois dos <i>coachees</i> (i.e., P1CEE1 e P1CEE2) envolvidos no programa P1, manifestando a intenção de tornarem ininterruptas as sessões com seus <i>coaches</i> . A manutenção das interações <i>coachee-coach</i> é sugerida por P1CH2 como um procedimento benéfico para os executivos ao longo de sua vida. Não foi observada congruência na percepção dos envolvidos quanto ao prazo dos programas: P1CEE1, P1CEE2 e P1CH3 consideram a manutenção de um <i>coach</i> por períodos indeterminados; P1RH2 e P1RH3 apontam que a abordagem por períodos longos caracteriza um programa de <i>mentoring</i> ou <i>counseling</i> . Os prazos descritos pelos envolvidos no programa P2 oscilam entre seis e vinte quatro meses. Depois de encerrado o programa, sua continuidade é possível por meio de gestores internos. Para tanto, a organização admite o exercício da prática de <i>coaching</i> por seus executivos, nesse caso assumindo o papel de gestor- <i>coach</i> e não havendo, entretanto, qualquer manifestação sobre a experiência prévia ou a formação desses profissionais na prática citada.
Contribuições e foco do programa de <i>coaching</i>	Os respondentes da pesquisa manifestam três focos principais: (i) o indivíduo e seu autoconhecimento; (ii) a atividade profissional do executivo; (iii) os resultados da organização. O programa P1 parece centrar-se na crença de que o <i>coaching</i> contribui para o desenvolvimento pessoal do executivo e, por conseguinte, esse <i>coachee</i> se tornaria um profissional melhor. No programa P2, os envolvidos pesquisados têm como foco a atividade desempenhada pelo <i>coachee</i> , admitindo que também sejam trazidos para a sessão temas pessoais. O discurso dos diferentes participantes pesquisados, envolvidos nos programas P1 e P2, parece indicar uma percepção comum quanto ao foco em resultados, diferenciando-se, contudo, na abordagem e na contribuição do programa para a organização e para o <i>coachee</i> . O programa P1, por meio do autoconhecimento e da reflexão do executivo, propõe desenvolver a pessoa, similar à proposição inicial de Parsons (1909 apud PATTERSON; EISENBERG, 1988), denominada de aconselhamento de carreira (<i>career counseling</i>). De forma distinta, o programa P2 é descrito a partir de um acordo mútuo entre as partes quanto ao desempenho profissional do executivo e está em conformidade com a definição de <i>coaching</i> de Kilburg (2001) e Maynard (2006). Os entrevistados do programa P1 ratificam o foco nas contribuições do programa para o desenvolvimento

	<p>peçoal do executivo, diferentemente de P2, cujo foco está nos objetivos da organização que se viabilizam pela mobilização e pelo desenvolvimento do executivo em sua função e atividades organizacionais.</p>
<p>Etapas do programa de <i>coaching</i></p>	<p>A análise de conteúdo das entrevistas dos envolvidos em P1 aponta a ausência de consenso sobre quando e como o programa se inicia, sobre o seu desenvolvimento e sobre sua finalização, embora, na categoria duração do programa, (cf. 4.1.4) se evidencie a definição das fases (i.e., início, meio e fim). Os <i>coachees</i> entrevistados de P1 parecem desconhecer as discussões prévias e os objetivos explicitados pela organização para a contratação dos <i>coaches</i>. Não há, por sua vez, participação da organização P1 nas interações, consideradas por uns como desenvolvimento do programa e, por outros, como seu início. O final do programa parece ocorrer com o encerramento das interações entre <i>coachee</i> e <i>coach</i>, sem explicitação por qualquer dos envolvidos em P1 de um procedimento ou de uma ação específica. As descrições dos envolvidos no programa P2 diferenciam-se das descrições em P1. Observa-se aparente congruência entre os envolvidos no programa P2 ao descreverem o processo que define a instituição do programa (início); o acompanhamento do superior e do executivo de RH com relação à evolução e à concreção dos objetivos acordados com o <i>coachee</i> e <i>coach</i> (meio); e a avaliação dos resultados obtidos pelo <i>coachee</i>, frente ao propósito acordado para o programa (fim). Não foi possível identificar em P1 o que caracterizaria as fases do programa, como mencionado pelos representantes da organização, pelos <i>coachees</i> e pelos <i>coaches</i>. As descrições se restringiram a enfatizar a importância de um início, um desenvolvimento (meio) e um fim do programa, características essas peculiares ao <i>mentoring</i> (KRAM, 1980; HIGGINS; KRAM, 2001) e ao <i>counseling</i> (BERGLAS, 2002; TOBIAS, 1996). Os procedimentos descritos pelos envolvidos em P2 estão, por sua vez, em consonância com o conceito e o processo descrito em Kilburg (1996, 2001) e Maynard (2006) e apresentado nas seções 2.1 e 2.4.</p>
<p>Beneficiários do programa de <i>coaching</i></p>	<p>A percepção dos respondentes no programa P2 assemelha-se à dos respondentes de P1 quanto aos benefícios para o executivo participante do programa. Entretanto, há algumas diferenças, percebidas na descrição dos entrevistados de ambos os programas quanto ao propósito e ao foco do programa, conforme explicitado nos exemplos mencionados. As entrevistas realizadas com os participantes do programa P1 apresentam dissonância entre a descrição do propósito e do foco – desenvolvimento de novos estilos de gestão, melhores gestores e competências estratégicas – e o resultado do programa – transformação de melhores pessoas –, impossibilitando definir se o beneficiário do programa são os <i>coachees</i>, a organização ou ambos. Haja vista os exemplos exclusivamente pessoais citados pelos respondentes com relação à participação dos <i>coachees</i> no programa, parece razoável afirmar que o programa P1 está em consonância com a proposição de Parsons (1909 apud PATTERSON; EISENBERG, 1988), denominada de <i>career counseling</i> ou <i>consulting counseling</i> (BERGLAS, 2002; TOBIAS, 1996). Os participantes do programa P2, por sua vez, enfatizam como benefício do <i>coaching</i> o melhor desempenho do executivo e o cumprimento de suas metas, possibilitando a concretização da ascensão potencial de carreira. Nesse sentido, a organização é a beneficiária do programa ao nortear o plano de ação do <i>coachee</i>, reconhecendo a possibilidade de benefícios exclusivamente pessoais deste. Essa posição é consonante com as definições apresentadas por Grant (2003a), Sztucinsky (2001) e Kilburg (1996) em suas pesquisas e publicações.</p>
<p>Avaliação dos resultados do programa de <i>coaching</i></p>	<p>A diferença entre os resultados esperados pelos programas P1 e P2 é observada na concepção, na definição de seu propósito e na decisão quanto ao envolvimento do executivo, o que parece influenciar o estabelecimento dos objetivos e a avaliação, o monitoramento e a mensuração do resultado do programa. Esses fatores foram observados no discurso dos diferentes participantes dos programas podendo-se inferir que: no programa P1, o resultado indica associação aos benefícios pessoais a serem obtidos pelos <i>coachees</i>, inseridos compulsoriamente no programa em razão da posição de alta gerência ocupada; no programa P2, o resultado está aparentemente alinhado ao propósito da organização (qual seja, alcançar suas metas por meio do melhor desempenho do executivo, envolvendo aqueles a quem, segundo a organização, seria indicado um programa de <i>coaching</i>). Os respondentes do programa P1 não fazem referência aos instrumentos utilizados para mensuração, avaliação ou registro dos resultados obtidos, restringindo-se a mencionar a importância destes para a organização e a apresentar resultados testemunhais dos <i>coachees</i> e de seus familiares. A transcrição do trecho do discurso de PIRH1, inserida na análise categorial desta seção, sintetiza a percepção subjacente aos discursos dos demais envolvidos: não há uma “métrica”, pois não é necessário avaliar “tão na unha”, haja vista que a crença da organização tem como pressuposto que pessoas melhores serão profissionais melhores e, por conseguinte, trarão melhores resultados para a organização. No programa P2, por sua vez, os envolvidos ratificam a proposição de melhor desempenho monitorado pelos indicadores acordados para avaliação do executivo em sua atividade gerencial. Logo, é possível, nesta categoria, concluir a ausência de congruência na percepção dos envolvidos no programa P1 e a respectiva congruência da percepção dos envolvidos no programa P2.</p>

FONTE: Preparado pelo autor

Considerações Finais

O presente estudo buscou analisar a percepção dos envolvidos sobre dois programas de *coaching* contratados pelas organizações. O resultado da pesquisa evidencia quatro principais considerações, na percepção dos envolvidos: (i) não há congruência sobre o propósito da contratação do programa de *coaching*; (ii) não há, entre os envolvidos, congruência na percepção sobre o que caracteriza um programa de *coaching*, não o diferenciando do *mentoring* e, principalmente, do *counseling*; (iii) não há congruência sobre a avaliação e o monitoramento dos resultados do programa de *coaching* contratado, assim como das etapas que o constituem; e (iv) contudo, ao se analisarem os programas separadamente, não há congruência entre os envolvidos no programa de *coaching* P1, mas há aparente congruência entre os envolvidos no programa de *coaching* P2.

Pôde-se observar que a ausência de uma definição amplamente reconhecida e compartilhada pelos autores sobre o *coaching*, apresentada no referencial teórico, é também verificada na percepção dos entrevistados ao descreverem o programa de que participaram. A ausência de congruência na literatura e na percepção dos envolvidos nos programas de *coaching* parece exercer influência e efeito na definição dos objetivos, do desenvolvimento e dos resultados dos programas de *coaching*, devendo tal hipótese ser verificada em estudos futuros.

Finalmente, com relação à quarta conclusão – não há congruência entre os envolvidos no programa de *coaching* P1, mas há aparente congruência entre os envolvidos no programa de *coaching* P2 –, esses apontamentos podem ser verificados nas considerações sobre a percepção dos envolvidos no programa P1 e P2. Essas considerações surgiram durante a condução das análises das entrevistas, segregadas por programa. Verificou-se que, ao contrário do programa P1, os envolvidos no programa P2 partilhavam de uma percepção semelhante sobre o programa de *coaching* contratado pela organização. Aparentemente, a congruência na percepção decorre dos procedimentos de constante discussão e concordância entre os envolvidos sobre o propósito, o desenvolvimento e os resultados do programa (cf. Capítulo 4).

Concluindo, pode-se afirmar que a análise das entrevistas dos envolvidos nos programas de *coaching* P1 e P2 evidencia que a prática da atividade nas organizações apresenta a mesma problemática discutida por Grant (2003b), Grant e Cavanagh (2004) e Kilburg (1996, 2001, 2004), tal qual disposto no Capítulo 2: a ausência de uma definição partilhada e aceita entre consultores, pesquisadores e acadêmicos sobre os programas de *coaching*. Os entrevistados do programa P1 parecem partilhar da teoria de *coaching* sugerida por Hudson (1999), similar, como apontado na seção 2.3, ao *counseling* descrito por Guindon e Richmond (2005) ou ao *counseling coaching* postulado por Berglas (2002) e por Tobias (1996). Por sua vez, a descrição dos envolvidos no programa P2 poderia ser associada à abordagem de *coaching* apresentada por Kilburg (1996) e por Guthrie e Alexander (2001), considerando-se os componentes do programa, as etapas e as características de gestão de um projeto.

A estrutura na qual o programa P2 foi descrito pelos entrevistados apresenta fases adicionais àquelas apresentadas no Capítulo 2, referentes aos apontamentos de Kilburg (1996), de Weinberger (1995 apud KILBURG, 1996), de Natale e Diamente (2005) e de Guthrie e Alexander (2001). No quadro a seguir, são apresentadas as fases sugeridas por esses autores e as fases identificadas no programa P2.

O processo em uso no programa de P2 antecipa a decisão e a recomendação de envolvimento de um executivo no programa de *coaching* pela avaliação e pelo acordo entre o superior do executivo e o profissional de RH da organização. Nessa organização, são consideradas as avaliações intermediárias das sessões e ao final do programa, tal qual sugerido por

Weinberger (1995), citado por Kilburg (1996), e Natale e Diamante. Após a conclusão das interações com o *coach*, há um período previamente acordado de acompanhamento do plano de ação do *coachee* pela organização. A análise de conteúdo das entrevistas, por tratar-se de uma amostra não-probabilística, impõe restrições para a generalização dos resultados ou para se afirmar que a estrutura e os procedimentos adotados no programa tenham influenciado ou promovido a congruência na percepção dos envolvidos.

QUADRO 6– Etapas do programa de *coaching* em P2

Fonte	Início	Meio	Fim
P2	Superior e RH indicam <i>coaching</i> Superior, RH e executivo concordam Contratação do <i>coach</i>	Estabelecimento dos objetivos e metas <i>Coach-coachee</i> iniciam plano de ação	Validação do plano de ação Desvinculação do <i>coach</i> Monitoramento interno (organização)

Fonte: Adaptado de Weinberger, 1995 (*apud* KILBURG, 1996), Kilburg (1996), Natale e Diamante (2005), Guthrie e Alexander (2001); Organização P2 (2008).

Referências

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGLAS, S. *The very real dangers of Executive Coaching*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, 2002.
- BLANCO, V. B. *Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento*. 2006. 216f. Dissertação (Mestrado em Gestão do conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.
- D’ABATE, C. P.; EDDY, E. R.; SCOTT I. T. *What’s in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions*. *Human Resource Development Review*, v. 2, n. 4, p. 360-384, dez./2003. Disponível em <<http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/2/4/360>>. Acesso em 11 jul. 2006.
- DAWDY, G. N. *Executive Coaching: a comparative design exploring the perceived effectiveness of coaching and methods*. 2004. Tese (Doutorado em Filosofia), Capella University, 2004.
- DINGMAN, M. E. *The effects of executive coaching on job-related attitudes*. 168f. 2004. Tese (Doutorado em Organizational Leadership) – School of Leadership Studies, Regent University, 2004.
- DOTLICH, D. L.; CAIRO, P. C. *Action coaching: how to leverage individual performance for company success*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1999.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.
- FERREIRA, M. A. A. *Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. *Coaching for leadership: how the world’s greatest coaches help leader learn*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2005.
- GRANT, A. M. *Towards a psychology of coaching*. Sydney: Coaching Psychology Unit, University of Sydney, 2001.
- GRANT, A. M. *Workplace, executive and life coaching: an annotated bibliography from the behavioural science literature* (November, 2003). Unpublished paper. Sydney: Coaching Psychology Unit, University of Sydney, 2003(a).

- GRANT, A. M. *Keeping up with the cheese again! Research as a foundation for professional coaching of the future. Coaching Psychology Unit – School of Psychology – University of Sydney. Australia, 2003(b).*
- GRANT, A. M.; CAVANAGH, M. *Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Sydney, v. 2, n. 1, p. 8 - 21, 2004.*
- GRANT, A. M.; ZACKON, R. *Executive, workplace and life coaching: findings from a large-scale survey of International Coach Federation members. International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring, Sydney, v. 2, n. 2, p. 1-15, 2004.*
- GUINDON, M. H.; RICHMOND, L. J. *Practice and Research in career counseling and development – 2004. The Career Development Quarterly, v. 54, n. 2, p. 90 - 137, dez./2005.*
- GUTHRIE, V.; ALEXANDER, J. *Asesoría de procesos: una aproximación al coaching del liderazgo. In: GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. Coaching: la última palabra en desarrollo de liderazgo. México: Pearson Education, 2001.*
- HALL, D. T.; OTAZO, K. L.; HALLENBECK, G. P. *Behind closed doors: what really happens in executive coaching. Organizational Dynamics, v. 27, n. 3, p. 39-53, 1999.*
- HERR, E. L. *Career development and its practice: a historical perspective. The Career Development Quarterly, v. 49, n. 3, p. 196 - 211, mar./2001.*
- HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. *Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. Academy of Management Review, v. 26, n. 2, p. 264 – 288, 2001.*
- HUDSON, F.M. *The handbook of coaching. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.*
- HUNT J. M.; WEINTRAUB, J. R. *Learning developmental coaching. Journal of Management Education, v. 28, n. 1, p. 39 - 61, fev./2004.*
- KAMPA-KOKESCH, S. *Executive coaching as an individually tailored consultation intervention: does it increase leadership?. 2001. 261 f. Tese (Doutorado em Filosofia) – Department of Counselor Education and Counseling Psychology, Western Michigan University, Kalamazoo, 2001.*
- KAMPA-KOKESCH, S.; ANDERSON, M. Z. *Executive Coaching: a comprehensive review of the literature. Consulting Psychology Journal, v. 53, n. 4, p. 205-228, 2001.*
- KILBURG, R. R. *Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, v. 48, n. 2, p. 34-144, 1996.*
- KILBURG, R. R. *When shadows fall: using psychodynamic approaches in executive coaching. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, v. 56, n. 4, p. 246-268, 2004.*
- MAYNARD, S. *Personal and professional coaching: a literature review. 2006. 135 f. Dissertação (Master of Science Psychology), Walden University, 2006.*
- REVISTA EXAME. *Guia Exame da Revista Você SA. São Paulo: Editora Abril, 2007.*
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.*
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de Pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.*
- SELLTIZ *et al.*, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU/EDUSP, 1972.*
- SHERVINGTON, M. *Coaching integral. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005*
- SZTUCINSKI, K. *The nature of executive coaching: an exploration of the executive's experience. 2001. 266 f. Tese (Doutorado em Educação) – Graduate School of Education and Human Development, George Washington University, 2001.*
- TOBIAS, L. L. *Coaching executives. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, v. 48, n. 2, p. 87-95, 1996.*
- WHITMORE, J. *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas. Buenos Aires: Piados, 2005.*