

Coaching nas Organizações: Abordagens, Resultados e Perspectivas para Estudos Futuros

AUTORES

TEODORO MALTA CAMPOS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
teodoro@gruposerintegral.com.br

EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
edmilsonlima@gmail.com

HELOISA MARIA NUNES PINTO

Escola de Sociologia e Política de São Paulo
heloisa@gruposerintegral.com.br

Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar o estado arte do campo de pesquisa sobre a aplicação de processos de *coaching* no âmbito organizacional. O tema justifica-se visto que há um crescimento da produção científica, principalmente internacional sobre o tema. A maior parte das pesquisas enfatiza que aplicação de processos de *coaching* traz benefícios no tocante ao desenvolvimento de habilidades gerenciais e pessoais da pessoa que recebe o processo. Contudo, o *coaching* enquanto um campo de estudo teórico apresenta lacunas no conhecimento tais como: não há congruência em termos de definição e as pesquisas divergem sobre a formação e maneira de atuação do profissional. Foram identificadas três tipos de abordagem do processo de *coaching*: individual, ou *coaching* executivo, *coaching* para equipes e *coaching* para empreendedores. Não foram identificados critérios claros que explicassem quando se deve utilizar a abordagem individual e quando utilizar a abordagem para equipes. Outro ponto refere-se à distinção entre a prática do *coaching* em relação as práticas do *mentoring* e do aconselhamento, as quais para alguns autores devem ser aplicadas de maneira complementar. Por esses motivos foi desenvolvida uma agenda com oportunidades de pesquisa.

Palavras-Chave: *Coaching*; Orientação Profissional; Desenvolvimento Humano.

Abstract

This paper aims to present the state of the art of the field research on the application of processes of coaching in the organizational context. Most research emphasizes that application of the coaching process brings benefits in regard to the development of managerial and personal skills of the coachee. However, coaching as a field of theoretical study has gaps in knowledge such as: there is no consistency in terms of definition and research differ on the way to training and professional performance. It was possible to identify three types of coaching approach process: individual (executive coaching), for teams and for entrepreneurs. No clear criteria have been identified to explain when to use the individual approach and when to use the approach to teams. Another point concerns the distinction between the

practice of coaching in relation to the practice of mentoring and counseling, which for some authors to be applied in a complementary manner. For these reasons we developed a schedule with opportunities for research.

Key-Words: *Coaching*; Professional Orientation; Human Development.

1. Introdução

O presente trabalho tem por finalidade apresentar o estado da arte da literatura sobre a aplicação processos de *coaching* no âmbito organizacional. O interesse pelo tema se justifica em razão de, entre outros fatos, o *coaching*, enquanto uma prática de orientação profissional, estar movimentando uma crescente indústria de consultores que oferecem treinamentos e qualificam profissionais como *coaches*. E isso tem chamado atenção, pois pesquisadores questionam a validade e a eficácia desses serviços, visto que ainda há pouco embasamento científico. De qualquer maneira, a produção científica internacional sobre o tema vem aumentando principalmente a partir do ano 2000 (GRANT e CAVANAGH, 2004; KETS DE VRIES, 2005).

Inobstante a esse aumento na opinião de pesquisadores como Grant e Cavanagh (2004) o *coaching* como um campo de estudo se encontra em um estágio inicial, havendo lacunas do conhecimento que merecem ser estudadas, como por exemplo a qualificação necessária para exercer o papel de *coach*.

Por outro lado, a aplicação do processo de *coaching* nas empresas é algo que não está claro, visto que pesquisas relatam fatos como: grandes empresas apesar de conhecerem e reconhecerem os benefícios do processo de *coaching*, o aplicam de maneira incipiente, ou o utilizam desordenadamente com relação aos objetivos estratégicos organizacionais (BLANCO, 2006; CASADO e FERREIRA, 2010).

No tocante aos benefícios decorrentes do processo de *coaching* autores relatam melhoras em termos de autocontrole emocional, aferição de resultados organizacionais, mudança comportamental e desenvolvimento de competências de liderança (TOBIAS, 1996; MILARE e YOSHIDA, 2009). Também foram identificados resultados negativos decorrentes de processos de *coaching* como excesso de controle falta de comunicação e condução do processo de maneira ditatorial (ELLINGER, HAMLIN e BEATTIE, 2008).

A questão do processo de *coaching* sendo aplicado em uma abordagem para empreendedores também é destacada, pois, entende-se que o empreendedorismo também está inserido no tema do *coaching* organizacional. Neste ponto as pesquisas apresentadas mostram especificidades da abordagem visto que o *coaching* pode ser entendido como uma forma de acompanhamento que auxilia no desenvolvimento de uma empresa em formação (SAMMUT e MESSEGHEM, 2009; LIMA *et al.*, 2011).

Diante disso, é possível verificar a multiplicidade de aspectos que orbitam à volta da aplicação de processos de *coaching* no âmbito organizacional. E ainda que seja um campo de conhecimento em formação, as pesquisas, em termos gerais, predominam no sentido de apontar para as vantagens obtidas. Contudo, como será possível verificar a seguir, as vantagens destacadas são de ordem subjetiva, necessitando ganhar melhores contornos de delineamento.

Isso posto, o presente trabalho apresenta discussões consideradas pertinentes para a criação de pilares de sustentação para o campo de pesquisa. Para tanto, nas seções que seguem são apresentados os seguintes tópicos: evolução histórica e definições de *coaching*; diferentes abordagens de aplicação de processos de *coaching* no meio organizacional, e diferença entre prática do *coaching* em relação com outras práticas de orientação profissional comuns nas rotinas organizacionais, quais sejam, o *mentoring* e o aconselhamento.

A escolha desses tópicos se deu pelo fato de que nos trabalhos bibliográficos os mesmos foram identificados como elementos importantes para gerar uma compreensão abrangente. Por isso, ao final do presente trabalho é sugerida uma agenda com oportunidades de pesquisa, essas oportunidades foram concebidas visando proporcionar aspectos de ordem objetiva e instrumental sobre como implementar processos de *coaching* no âmbito organizacional, podendo trazer contribuições para pesquisadores e praticantes. E

possivelmente isto poderá gerar melhorias em termos da eficácia dos resultados a serem obtidos.

2. A Elaboração da Pesquisa

A ideia inicial da presente pesquisa era realizar uma pesquisa no âmbito da literatura nacional sobre o estado da arte de pesquisa sobre processos de *coaching* no âmbito organizacional. Por isso foram consultados os sites de eventos e periódicos ligados à administração relacionados na lista *qualis* promulgada pela CAPES. No entanto a quantidade de pesquisas encontradas foi considerada pequena, tornando necessário o aumento do escopo da pesquisa para incluir a literatura internacional. Sendo assim, foram consultadas as bases do Scielo, Google Acadêmico, Proquest e Ebsco, juntamente com a busca de livros-texto sobre o tema. Neste ponto é importante destacar que há muitos livros de consultores que não apresentam rigor científico, razão pela qual não foram empregados na presente pesquisa, com exceção da referência de Whitmore (2008), a qual é considerada uma obra importante para o desenvolvimento do *coaching* tendo sido utilizada por algumas pesquisas mencionadas no presente trabalho.

3. Evolução Histórica e Definições de *Coaching*

Segundo Grant e Cavanagh (2004) o primeiro estudo sobre *coaching* no âmbito organizacional remonta ao ano de 1937, quando Gorby apresentou um relatório descrevendo a atuação de executivos de uma empresa junto a funcionários recém contratados. Essa atuação teve por finalidade fazer com que os executivos mais antigos treinassem os recém contratados a reduzir desperdícios ocorridos dentro das rotinas dos processos organizacionais, possibilitando assim um aumento da lucratividade, o que resultou em uma maior participação dos recém contratados nos programas de repartição de lucros.

O trabalho de Bigelow (1938) é considerado como outra pesquisa que faz parte da história do *coaching* dentro de empresas. Nesse trabalho, o autor descreve que o *coaching* fora realizado por gerentes com o objetivo de aprimorar habilidades comerciais em equipes de venda. Na seqüência cronológica são destacados os trabalhos de Hayden (1955), no qual o *coaching* é apresentado como um meio de melhoria no desempenho organizacional de funcionários e de Mahler (1964) que observou dificuldades por parte de empresas em fazer que seus gerentes agissem como *coaches* de suas equipes.

É possível depreender que essas pesquisas concebiam o *coaching* como um recurso de desenvolvimento de habilidades organizacionais por meio do qual um profissional com alguma experiência e ocupando um nível hierárquico de gerência, transmite conhecimentos para profissionais com menor experiência e que se encontram em uma posição hierárquica menor que a sua. Nesse sentido, a tradução da palavra *coach* para o português pode ser concebida como técnico. Porém, ao se estudar a origem da palavra é possível compreender seu significado inicial e verificar uma maior abrangência de sua aplicabilidade.

Nesse ponto, é importante destacar a contribuição de Blanco (2006). A autora explica que a origem da palavra remonta ao século XV na região onde atualmente é a Hungria mais especificamente na cidade de *Kocs*. Em *Kocs* foi desenvolvido um meio de transporte que gerou a palavra húngara *Kocsi*, esta palavra foi traduzida para o alemão como *Kutsche* e para o francês antigo como *coache*. O meio de transporte assemelhava-se a uma carruagem e foi tornando-se popular por toda a Europa. Logo a palavra *coache* foi associada ao veículo, e mais tarde, relacionada às figuras do guia, tutor, instrutor e treinador.

Um entendimento contemporâneo sobre *coaching* é trazido por Clutterbuck (2008), para o qual o profissional *coach* atua como um estimulador externo que desperta o potencial interno de outras pessoas, valendo-se da combinação de virtudes como paciência, intuição, perseverança e carisma. Seu trabalho é ajudar os receptores do *coaching* denominados por *coachees*, a aprimorar habilidades gerenciais de tal forma que logrem êxito em obter melhoras

de desempenho. Assim o papel do *coach* é provocar, despertar e conduzir o seu *coachee* a promover as mudanças necessárias, para que este atinja resultados e metas desejadas. O autor explica que esse entendimento é baseado em outras definições de *coaching* citadas no quadro abaixo.

Quadro 1: Definições de “Coaching”

Definição	Autor
O processo de <i>coaching</i> busca aprimorar nas pessoas seu desempenho e sua capacidade de aprender. Implica fornecer <i>feedback</i> , mas também usa outras técnicas, como motivação, questionamentos eficazes e a adequação do estilo de gerenciamento do <i>coach</i> à prontidão dos <i>coachees</i> para se dedicarem a uma determinada tarefa. Esse processo baseia-se em ajudar o <i>coachee</i> a se ajudar por meio de uma interação dinâmica – o <i>coaching</i> não depende de só uma pessoa que diz o que, como fazer, e que dá instruções.	Landsberg (1996)
O processo de <i>coaching</i> é um relacionamento contínuo, focalizado no <i>coachee</i> que age para a realização de suas visões, metas ou desejos.	Observatório Astronômico Óptico Nacional dos Estados Unidos
Desenvolve habilidades e o conhecimento de uma pessoa para que melhore seu desempenho profissional a fim de que sejam alcançados os objetivos da organização. Tem como propósito efetivar um alto nível de atuação e progresso no trabalho, embora também possa ter impacto na vida privada do indivíduo. Geralmente tem curta duração e focaliza habilidades e metas específicas.	Instituto Profissional de Recursos Humanos e Desenvolvimento, Reino Unido
Trabalha indivíduos e pequenos grupos para aprimorar suas habilidades sociais e sua eficiência no local de trabalho.	Thier (2003)

Fonte: Adaptado de Clutterbuck (2008).

As definições acima mostram aspectos de convergência como processo, aprendizagem, aferição de metas específicas e melhora do desempenho no trabalho. E de certa maneira, é possível encontrar nessas definições a imagem da carruagem, uma vez que a noção de processo pode ser associada a uma viagem, enquanto a noção de aferição de metas específicas pode se associar com a ideia de destino final.

Contudo as maneiras de desenvolvimento do processo de *coaching* no âmbito organizacional não ficam evidentes nas definições. Por isso, na próxima seção são apresentadas algumas abordagens identificadas nos trabalhos bibliográficos.

4. Abordagens de *Coaching* no Âmbito Organizacional

Ao examinar a literatura sobre o tema, foram identificadas três tipos de abordagens quanto a aplicação do processo de *coaching* no âmbito organizacional como é possível verificar a seguir.

4.1. *Coaching* Conduzido por um Profissional Externo

A primeira abordagem de *coaching* no âmbito organizacional refere-se ao *coaching* individual, também denominado por *coaching* executivo, na qual um profissional contratado, qualificado como *coach*, conduz um processo com um executivo com a finalidade de atender demandas e problemas específicos.

Segundo Tobias (1996) o processo de *coaching* executivo não traz um rol de soluções organizacionais generalistas, como ocorre em seminários e *workshops*, mas sim procura compreender o cerne dos desafios de trabalho do *coachee*, dando encorajamento e suporte para a tomada de novas decisões dentro de um curto prazo, permitindo assim que o *coachee* vivencie outras abordagens em suas rotinas de trabalho. O autor adverte sobre a objetividade que o *coaching* deve apresentar. Recursos comuns a trabalhos terapêuticos psicológicos como ‘listas de sujeiras’ são consideradas abstrações subjetivas que não são pertinentes no *coaching* executivo. Dessa forma, a atuação do *coach* é orientada no sentido de enfatizar forças e habilidades individuais do *coachee* as quais são aprimoradas por meio de *feedback* e aprendizagem contínua.

Kilburg (1996) explica que na década de oitenta a atividade de consultores voltada para o desenvolvimento de liderança de gestores era denominada como *coaching*, havendo ao longo daquela década, um aumento da demanda por este tipo de serviço. Contudo, o autor explica, que as técnicas utilizadas pelos consultores não tinham embasamento científico, sendo passíveis de questionamento quanto à eficiência. Diante disso, o autor realizou trabalho bibliográfico, identificando na literatura científica de psicólogos que desenvolveram trabalhos sobre *coaching* executivo elementos importantes para caracterizar o processo, os quais são mencionados a seguir: (i) estabelecer o foco e os objetivos que serão trabalhados no *coaching*; (ii) estimular o comprometimento de tempo e de recursos do *coachee* com o processo; (iii) o *coach* deve estabelecer um pacto de confidencialidade, a partir de uma relação de empatia e confiança; (iv) é aconselhável que o *coachee* encontre significados pessoais dentro do *coaching* para assim gerar expectativas de sucesso; (v) o *coach* deve estimular experiências e aprendizagens das quais o *coachee* possa tirar lições sobre como desenvolver o autocontrole emocional e cognitivo, e (vi) é oportuno a verificação contínua sobre os êxitos e falhas que emergem ao longo do processo de *coaching*.

Já Levin, Bozzer e Charmine (2008) explicam que o processo de *coaching* executivo para ser eficiente precisa que seja elaborado um plano estratégico por parte do *coach*. Esse plano é oriundo de uma análise de cenário na qual o *coach* identificará as variáveis chave que influenciam para as tomadas de decisão dentro do contexto organizacional. Essa perspectiva faz com que o processo *coaching* seja conduzido com um foco nos objetivos individuais do *coachee*, os quais devem também se encontrar relacionados com o contexto organizacional. Por isso, os autores advertem que o *coach* deve evitar modelos padronizados de aplicação de *coaching*, buscando uma compreensão do ambiente organizacional, para realizar um alinhamento entre os objetivos individuais do *coachee* com os objetivos estratégicos da organização.

4.2. Coaching Conduzido por um Profissional Interno

A segunda abordagem de *coaching* no âmbito organizacional é explicada por Senge *et al.* (2000), a qual remonta as primeiras pesquisas sobre *coaching* destacadas acima (GORBY, 1937; BIGELOW, 1938) na qual o processo de *coaching* é conduzido por um funcionário da própria organização, ou seja, um *coach* interno. E esse processo pode ser direcionado para uma equipe de trabalho ou para um único colaborador. Assim é possível verificar uma outra abordagem de *coaching* no âmbito organizacional que vem a ser o processo direcionado para equipes.

Hackman e Wageman (2005) explicam que o processo de *coaching* para equipes refere-se a atuação de gestores, enquanto líderes de equipes, que envolvem e direcionam pessoas para atingir metas coletivas. Para tanto, o papel do líder é organizar a equipe e remover obstáculos que possam atrapalhar o desenvolvimento do trabalho. Isto porque, para os autores, o processo evolui por meio de diferentes estágios de evolução, cabendo ao *coach* impedir que eventuais barreiras que atrapalhem a vivência e as mudanças de estágios.

Outros aspectos sobre o papel do líder destacado pelos autores são: (i) a construção de um ambiente social entre os membros da equipe, permitindo o compartilhamento de habilidades; (ii) estar atento ao desempenho individual dos membros para serem realizadas intervenções específicas se houver necessidade, e (iii) realizar periodicamente sessões de aprendizagem com a finalidade de cada membro da equipe avaliar o desempenho do geral, verificando êxitos e pontos a serem melhorados.

O *coaching* para equipes segundo Hackman e Wageman (2005) é um recurso de educação corporativa pois possibilita a aquisição de novos conhecimentos e o aprimoramento de habilidades. Essas noções vão ao encontro do entendimento que Kets de Vries (2005) apresenta sobre o tema. Para este autor, o *coaching* para equipes possibilita o compartilhamento de informações que proporcionam para os membros da equipe oportunidades de se tornarem mais conscientes de suas competências técnicas e habilidades comportamentais. E isso impacta para o aumento do comprometimento pessoal com os objetivos do grupo.

Já Senge *et al.* (2000) acrescentam sobre a importância da facilitação do processo, pois o *coach* deve estimular o desenvolvimento de um ambiente coletivo no qual as pessoas se sintam seguras para expressar-se livremente e com sinceridade. Para tanto, os autores reforçam que o tempo é algo relevante, por vezes são necessárias diversas reuniões para que a equipe atinja um estágio de maturidade e confiança coletiva, que possibilite a implementação efetiva do processo de *coaching*. Assim, os autores sugerem que o *coach* deve apresentar uma postura de receptividade, estando disposto a ouvir mais do que falar, e quando falar, apresentar *feedbacks* que ensejem oportunidades de aprendizagem.

Contudo, cabe destacar a discordância de Kets de Vries (2005) quanto ao *coach* facilitador do processo. Enquanto para Senge *et al.* (2000) e Hackman e Wageman (2005) a figura do *coach* interno é importante em razão de seu conhecimento sobre a cultura organizacional existente, Kets de Vries (2005) advoga que o processo deve ser conduzido por um *coach* externo habilitado para exercer a função. Pois esse profissional detém conhecimentos e ferramentas próprias que estimulam e extraem de maneira mais efetiva, quando comparado com os recursos utilizados pelo *coach* interno, competências necessárias para aprimorar a eficiência no ambiente de trabalho. Outro argumento que justifica a contratação de um *coach* externo refere-se aos casos de comportamento de resistência ou disfunção psicológica. Para Kets de Vries (2005) nessas situações mister se faz o suporte terapêutico de cunho psicológico, tendo o *coach* externo conhecimentos para discernir esse tipo de situação e sugerir o encaminhamento quando necessário.

Quanto ao processo de *coaching* conduzido por *coach* interno nível individual, Senge *et al.* (2000) explicam que é recomendável em situações de mudança organizacional. O papel do *coach* interno é de servir como um orientador que auxilia o seu *coachee* a transpor barreiras de resistência organizacional intrínsecas aos processos de mudança, permitindo assim que ocorram processos de aprendizagem.

Dentro desta perspectiva, Cardoso, Lemos e D'Innocenzo (2011) desenvolveram pesquisa fundamentada nos princípios da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986). Aqui o papel do líder (entendido como *coach* interno) é o de ajustar seu estilo de liderança, para estimular o nível de prontidão de seus liderados (entendidos como *coachees*), a fim de que esses executem uma determinada tarefa, dentro do nível de comprometimento necessário para a concretização da mesma. Por isso, cabe ao líder gerar a consciência de responsabilidade nos liderados, para que esses se sintam responsáveis pelas atribuições que lhe são delegadas.

As autoras explicam que o ajuste de relacionamento promovido pelo líder, em especial no tocante da autoridade varia pelo nível de maturidade do liderado. Um liderado com um bom nível de maturidade não precisará de intervenções com elevado teor de autoridade, ao

passo que com um liderado que apresente menor nível de maturidade o teor de autoridade possivelmente será maior. A troca de *feedback* entre líder e liderado é o principal recurso de *coaching* destacado pelas autoras, o qual possibilita os ajustes de estilo de liderança proporcionado assim a implementação dos princípios da liderança situacional.

Diante das pesquisas mencionadas é possível verificar que não há um enfoque uniforme para o processo de *coaching* no âmbito organizacional. Aspectos como aprendizagem, aprimoramento de habilidades e realização de resultados são pontos em comum entre as pesquisas, o que coincide com noções destacadas na seção anterior no tocante as definições.

No entanto quanto ser um processo individual ou em equipe, bem como, a condução realizada por um profissional externo ou por um gestor interno evidenciam diferentes entendimentos sobre a aplicação. Também, as pesquisas ora citadas não apontam para competências objetivas que o *coach* seja interno, ou externo deve deter. Apenas é possível depreender a forte competência de liderança que o *coach* deve apresentar, a fim de conduzir o processo.

4.3. *Coaching* para Empreendedores

O processo de *coaching* pode ser aplicado para empreendedores, respeitando as suas diferenças com relação ao *coaching* aplicado para executivos. Uma vez que, no *coaching* para executivos devem ser contempladas as metas organizacionais em toda a complexidade intrínseca de uma organização de grande porte. Já quando aplicado para empreendedores há desafios diferentes a serem enfrentados como o desenvolvimento de habilidades estratégicas e tomada de decisão. A figura do *coach* para auxiliar um empreendedor a conduzir um empreendimento é algo considerado relevante, em razão do isolamento que pode existir no momento em que se está constituindo ou desenvolvendo uma empresa, como destacam Sammut e Messeghem (2009). Essa ideia é corroborada pela pesquisa denominada *Global Entrepreneurship Student's Spirit Survey*, a qual foi realizada ao longo do ano de 2011, uma vez que há um grupo de perguntas no questionário relacionando a intenção de empreender com a figura de um apoiador externo denominado por *coach* (LIMA *et al.*, 2011).

Nesse ponto a pesquisa de Tilmar (2007) colabora para discussão. A autora relata um trabalho de *coaching* desenvolvido com 15 mulheres empreendedoras, proprietárias de organizações de pequeno porte na Suécia. As sessões eram realizadas em grupo, os temas abordados variavam entre gestão da empresa, troca de experiências e sentimentos. A condução ficava ao cargo de um *coach* especialista que facilitava a integração grupal. As empreendedoras puderam compartilhar inquietações pessoais como falta de tempo, comportamentos de clientes e funcionários, solidão e a necessidade de desempenhar muitos papéis (algo intrínseco da condição de proprietário-dirigente de uma pequena empresa). Ao longo do processo foi desenvolvido um ambiente de aprendizagem, o que possibilitou que as empreendedoras desenvolvessem novos conhecimentos a partir das experiências compartilhadas. Para autora isto pode ser considerado um resultado positivo do trabalho de *coaching* por permitir que ocorra um processo de aprendizagem oriundo do contexto do grupo, configurando uma construção coletiva.

A pesquisa de Kutzhanova, Lyons, e Lichtenstein, (2009) corrobora para as descobertas de Tilmar (2007) no tocante a aprendizagem. Os autores entrevistaram 17 empreendedores norte-americanos que passaram por um programa de *coaching* individual, mesclado com sessões grupais, no qual os *coaches* tinham uma formação específica. Os empreendedores relataram que o processo auxiliou no desenvolvimento de raciocínio estratégico e juízo autocrítico para encontrar áreas, dentro da organização, que devem ser aprimoradas. As habilidades gerenciais dos empreendedores foram se aprimorando ao longo do processo resultando em aprendizagens.

Em ambas as pesquisas os autores concordam sobre um mesmo ponto que vem a ser a vantagem do processo de *coaching* quando comparado com outras práticas de aprendizagem como o treinamento. Empreendedores têm necessidades únicas, razão pela qual, intervenções padronizadas não geram resultados consistentes e duradouros como ocorre dentro do *coaching*.

Importante notar que nesta abordagem do *coaching* é possível realizar o processo em grupo ou de maneira individualizada. E o *coach* deve ser um especialista, detendo técnicas específicas. E, possivelmente, isto pode ser uma diferença da abordagem do *coaching* para executivos, em razão de se admitir que o *coach* seja um funcionário de dentro da organização, sem ter uma formação específica para exercer o papel.

5. Resultados dos Processos de *Coaching* Destacados nas Pesquisas

No quadro abaixo são apresentados resultados de processos de *coaching* realizados no âmbito organizacional. Os trabalhos foram agrupados com base na abordagem do *coaching* executivo e do *coaching* de equipe, levando em conta se o processo foi conduzido por um *coach* interno ou *coach* externo.

Quadro 2: Resultados de Pesquisas sobre “Coaching”

Abordagem	Resultados	Autor
<i>Individual</i> <i>Processo</i> <i>conduzido por</i> <i>“coach”</i> <i>externo</i>	- Melhoras moderadas no autocontrole emocional de um executivo.	Tobias (1996)
	- Auxiliou no processo de transição entre gerações de uma empresa familiar. - Os membros mais jovens conseguiram compreender, dialogar e negociar com os membros mais antigos.	Levin, Bozzer e Charmine (2008)
	- Ajudou na melhora da eficácia adaptativa. - Desenvolvimento de competências. - Os processos de mudança comportamental ocorreram de maneira gradativa.	Milare e Yoshida (2009)
	- Aumentou competências gerenciais dos seguintes aspectos: proatividade, adaptabilidade, resiliência e flexibilidade em geral.	Jones, Rafferty e Griffin (2006)
<i>Equipe</i> <i>Processo</i> <i>conduzido por</i> <i>um “coach”</i> <i>externo</i>	- Desenvolveu habilidades de liderança. - Aumentou o comprometimento e a confiança entre os membros da equipe. - Promoveu mudanças as quais geraram novas alianças no ambiente de trabalho.	Kets de Vries (2005)
<i>Equipe</i> <i>Processo</i> <i>conduzido por</i> <i>“coach”</i> <i>interno</i>	- Aumento da qualidade da conversação e do pensamento entre os membros da equipe. - Melhora da confiança e da intimidade entre as pessoas da equipe, permitindo a livre expressão de sentimentos. - Compartilhamento de experiências.	Senge <i>et al.</i> (2000)
<i>Individual</i> – <i>Processo</i> <i>conduzido por</i> <i>um “coach”</i> <i>interno</i>	- Foram constatados comportamentos ineficientes em termos de liderança como estilo autocrático, controlador e ditatorial. - Pouca eficiência na comunicação e disseminação de informações.	Ellinger, Hamlin e Beattie (2008)
	- Aumento do comprometimento com o trabalho. - Aumento da satisfação com o trabalho.	Onyemah (2009)

	- Aumento da satisfação com o superior. - Aumento da motivação.	
	- Desenvolvimento de liderança situacional orientada para tarefas e pessoas. - Desenvolvimento de habilidades de comunicação e influência sobre liderados.	Cardoso, Lemos e D’Innocenzo (2011)
Coaching para empreendedores	- Processos de aprendizagem decorrentes do compartilhamento de experiências vivenciadas entre os <i>coachees</i> participantes de sessões coletivas.	Tilmar (2007)
	- Desenvolvimento de raciocínio estratégico. - Desenvolvimento de juízo autocrítico para encontrar áreas que devem ser aprimoradas dentro da empresa.	Kutzhanova, Lyons, e Lichtenstein, (2009)

Fonte: Os autores da pesquisa.

Em termos gerais, ao se analisar o quadro acima, é possível identificar resultados positivos. Há de se notar que as pesquisas apontam para mudanças comportamentais, desenvolvimento de habilidades de liderança e formação de alianças. Contudo as pesquisas não apontam para aspectos como aferição de metas específicas e metas grupais o que difere de algumas características sobre o *coaching* executivo e o *coaching* para equipes destacadas anteriormente (KILBURG, 1996; HACKEMAN e WAGEMAN, 2005).

O aumento da habilidade de adaptação e flexibilidade aparece nas pesquisas de Milare e Yoshida (2009) e Jones, Rafferty e Griffin (2006), enquanto nos trabalhos de Kets de Vries (2005) e Senge *et al.* (2000) apontam para melhora de habilidades de relacionamentos interpessoais e obtenção de confiança. Cardoso, Lemos e D’Innocenzo (2011) apresentam ganhos de comunicação e liderança. Essas pesquisas evidenciam que o processo de *coaching* pode apresentar um forte viés ligado as habilidades sociais juntamente com a capacidade de lidar com situações adversas. Aspectos esses considerados oportunos para o atual contexto competitivo de um mercado globalizado que impõe desafios constantes para lidar com mudanças e acontecimentos emergentes.

Já na pesquisa de Onyemah (2009) são apontados os aspectos do comprometimento e satisfação no trabalho. Nesta pesquisa a relação entre *coach* e *coachee* foi desenvolvida entre membros de equipes de venda. O supervisor fazia o papel do *coach* enquanto os subalternos eram os seus *coachees*. Uma descoberta relevante é que houve uma baixa percepção de ambigüidade de papéis por parte dos subalternos, que entenderam os momentos em que lhe eram aplicados o processo de *coaching* o supervisor não mudava o tom como se tivesse exercendo um papel diferente. Isso contribuiu para aumentar a confiança na relação de trabalho.

Também chama atenção os resultados apresentados por Ellinger, Hamlin e Beattie (2008), segundo os quais o *coaching* conduzido por *coaches* internos foi ineficiente em termos de exercício de liderança. Para os autores a explicação se dá em razão de comportamentos afetivos e não efetivos, ou seja, o gestor interno não logrará êxito em atuar como *coach* se não adotar um estilo de comportamento de liderança que gere impactos positivos junto à equipe. Essa descoberta reforça a ideia de que o *coach*, para conduzir um processo eficaz, deve apresentar competências de liderança consistentes. E possivelmente a questão da liderança pode trazer luzes sobre os entendimentos do *coach* interno e *coach* externo, pois nem sempre um executivo (*coach* interno) apresenta competências de líder. Ao passo que um profissional com formação em psicologia e com experiência específica em desenvolvimento humano (*coach* externo) possivelmente tem a tendência a apresentar maiores aptidões de liderança (KETS DE VRIES, 2005).

Outro aspecto da relação da liderança com processos de *coaching* no âmbito organizacional refere-se a sua diferenciação com outros recursos de desenvolvimento humano como o *mentoring* e aconselhamento como se verá a seguir.

6. *Coaching*, *Mentoring* e Aconselhamento.

Segundo Silva (2010) *coaching*, *mentoring* e aconselhamento podem ser considerados como práticas de orientação profissional. E Ferreira e Casado (2010) acrescentam que não existe entre consultores e pesquisadores uma definição conceitual que diferencia essas práticas, o que torna difícil visualizar as fronteiras existentes. Isso corrobora para as definições de *coaching* apresentadas anteriormente, pois não foi possível encontrar uma única explicação.

Silva (2010) explica que a origem do *mentoring* remonta a passagem histórica da Guerra de Tróia onde o então rei da Ítaca, Ulisses, delegou para o escravo de nome Mentor a tarefa de cuidar de sua família enquanto estivesse no fronte de batalha. Este escravo era mestre e conselheiro de Telêmaco, filho de Ulisses. Assim, a palavra mentor designa conselheiro, mestre, professor e homem sábio.

Segundo Silva (2010) o objetivo do *mentoring* é delegar autonomia para aquele que o recebe, chamado mentorado. Nesse processo é possível que ocorram troca de experiências e de aprendizagens. No âmbito organizacional o *mentoring* é caracterizado como um apoio de um profissional mais experiente, responsável por compartilhar conhecimentos e vivências, dentro de uma relação de companheirismo, com o objetivo de desenvolver o mentorado. Esse apoio pode transcender as fronteiras dos muros organizacionais fazendo com que mentor e mentorado também compartilhem experiências da vida pessoal.

Para Silva (2010) a diferença entre o *mentoring* e o *coaching* se dá pelo fato de que primeiro está calcado no compartilhamento de vivências, enquanto no segundo há um comprometimento para atingir resultados. Nesse sentido Clutterbuck (2008) explica que a diferença entre *mentoring* e *coaching* reside nas seguintes perguntas: No caso do *mentoring*. O que (ou quem) você quer se tornar? No caso do *coaching*. No que você deseja se tornar?

Quanto à diferença entre aconselhamento e *coaching*, Silva (2010) explica que o termo aconselhamento é oriundo da área médica e da psicologia. Contudo o autor se baseia nas idéias de Pinchot e Pinchot (2003) para explicar que o termo aconselhamento também vem sendo utilizado no meio organizacional. A prática do aconselhamento pode apresentar abordagens como aconselhamento de carreira, voltado para o planejamento estratégico de carreira, ou aconselhamento emocional, direcionado para ao autodesenvolvimento. Nesta abordagem o processo deve ser conduzido por um psicoterapeuta.

Diante disso, Silva (2010) aponta como singularidades do aconselhamento sua proximidade a processos terapêuticos e o foco na busca pelo bem-estar do indivíduo, sendo que nessa busca pode-se contemplar diversas dimensões da vida, não se resumindo somente à dimensão profissional.

Cabe destacar as explicações de Clutterbuck (2008) sobre a diferença entre o aconselhamento e o *coaching*. O viés clínico característico do aconselhamento permite que a prática seja aplicada em indivíduos que apresentem alguma disfuncionalidade de ordem psicológica, como depressão. Algo que não acontece no processo de *coaching* o qual é aplicado somente em pessoas consideradas portadoras de sanidade psicológica. Neste ponto as conclusões do autor vem ao encontro dos entendimentos de Kets de Vries (2005) mencionadas acima.

Assim sendo, é oportuno, dentro do presente estudo teórico, apresentar a opinião de Whitmore (2008) sobre a diferença entre as três práticas. Esse autor é considerado como uma importante referência sobre a prática do *coaching* no âmbito organizacional e suas idéias embasaram algumas das pesquisas citadas no presente trabalho (BLANCO, 2006;

CLUTTERBUCK, 2008, MILARE e YOSHIDA 2009; FERREIRA e CASADO, 2010). O autor busca compreender a diferença conceitual entre as três práticas de orientação profissional, porém explica que em sua experiência, aglutinou todas em única a qual chama por *coaching*, pois seu foco de ação é a busca da melhoria do desempenho profissional do *coachee*. Por isso, explica que há momentos do processo de *coaching* nos quais ocorrem o compartilhar experiências (*mentoring*) bem como, em outros momentos o *coach* pode propor sugestões (aconselhamento). Nesse ponto Whitmore (2008) explica que o foco do *coach* é prover estímulos que auxiliem o *coachee* a despertar e expressar potenciais não desenvolvidos. E por vezes recursos comuns às práticas de *mentoring* e aconselhamento apresentam eficácia.

Essa explicação vem ao encontro das conclusões apresentadas por Silva (2010) para o qual a diferença entre as três práticas é tênue, sendo possível encontrar pontos de similaridades. Esse raciocínio é corroborado pelos resultados obtidos por Ferreira e Casado (2010), pois participantes de programas de *coaching* no âmbito organizacional, em termos de percepção individual, ao apresentar uma definição de pessoal *coaching* fizeram descrições próximas da prática do aconselhamento.

Diante disso é possível verificar a dificuldade encontrada na literatura para distinguir as três práticas. E novamente a questão da liderança emerge entre as práticas, por haver o ponto comum de influenciar e conduzir de maneira não imposta, dentro de uma perspectiva de desenvolvimento. O que permite visualizar o aspecto da aprendizagem como um outro aspecto em comum.

Isso posto, na próxima seção segue algumas sugestões para futuras pesquisas sobre *coaching*.

7. Sugestões para Futuras Pesquisas sobre *Coaching*

No presente trabalho, foi possível identificar pontos que justificam o desenvolvimento de pesquisas sobre *coaching* no âmbito organizacional os quais se encontram enumerados e explicados abaixo:

(i) Seria oportuno compreender a questão das possíveis diferenças e similaridades existentes entre as práticas do *coaching* quando realizado por um *coach* externo ou por *coach* interno. Um aspecto que foi possivelmente inferir de maneira implica é a questão da cultura organizacional, uma vez que o *coach* interno, eventualmente, pode deter um melhor conhecimento da cultura da empresa do que um *coach* externo (SENGE *et al* , 2000). Em contrapartida, o *coach* externo detém a especialização técnica (KETS DE VRIES, 2005). Essa compreensão possibilitaria, identificar elementos ambientais e contextuais que apontem sobre quando se deve recorrer ao *coach* externo ou quando se deve recorrer ao *coach* interno;

(ii) A sugestão acima também é oportuna no tocante à intervenção do *coaching* individual quando comparada com o *coaching* para equipes. As pesquisas não são claras no sentido de apontar quando se deve realizar um processo individual ou em equipe. Somente Kets de Vries (2005) sugere o encaminhamento para um processo terapêutico de integrantes que apresentem resistência;

(iii) Outro ponto relevante é apurar as competências que o *coach* deve apresentar. Com base nas pesquisas ora mencionadas, tanto o *coach* externo quanto o *coach* interno deve apresentar competências de líder (HACKMAN e WAGEMAN, 2005; MILARE e YOSHIDA, 2009; CARDOSO, LEMOS e D'INNOCENZO, 2011). Também foi possível inferir que essas competências se apresentam nas práticas de *mentoring* e aconselhamento. Diante disso, sugere-se que o processo de *coaching* seja estudado sob a luz das teorias de liderança, pois isso pode ajudar a trazer delineamentos sobre competências específicas que o *coach* deve apresentar, bem como, possivelmente contribuiria para um maior discernimento sobre sua caracterização;

(iv) Outro ponto que emerge refere-se a questão da distinção entre *coaching*, *mentoring* e aconselhamento. E se realmente é válido distingui-los, ou se seria oportuno compreender como práticas complementares possíveis de aplicação dentro de um único processo? Para tanto, recomenda-se a realização de pesquisas com profissionais que atuam como *coaches*, mentores e conselheiros a fim de verificar a opinião e percepção dos mesmos;

(v) Nesse sentido, seria oportuno replicar o estudo de Ferreira e Casado (2010) sobre a percepção de pessoas que passaram por processos de *coaching* no tocante à sua proximidade com as práticas de *mentoring* e aconselhamento;

(vi) O aspecto temporal relacionado à duração do processo de *coaching* merece atenção. A caracterização do *coaching* enquanto processo é ponto pacífico entre os autores, contudo, há poucos elementos sobre sua duração, quantidade de sessões, tempo de cada sessão. Entre os autores citados somente Jones, Rafferty e Griffin (2006) abordam um processo de *coaching* com duração de três meses, com sessões quinzenais com uma hora de duração, e uma sétima sessão seis meses após a sexta sessão. Por isso sugere-se que mais pesquisas se aprofundem na questão para trazer parâmetros confiáveis para aplicação do processo de *coaching*;

(vii) A questão das técnicas e metodologias empregadas sugere um tópico oportuno para investigações. Foi possível verificar o uso de recursos como *feedback* (LANDSBERG, 1996; TOBIAS, 1996, SENGE *et al.*, 2000), perguntas abertas (CLUTTERBUCK, 2008), estabelecer foco e objetivos (KILBURG, 1996; MILARE e YOSHIDA, 2009), dar conselhos e compartilhar experiências (WHTIMORE, 2008). Havendo assim pontos que podem ser melhor esclarecidos no tocante aos momentos de quando utilizar as técnicas e possivelmente descobrir se as mesmas podem atuar de maneira complementar;

(viii) A sugestão acima aplica-se à abordagem do *coaching* para empreendedores, pois, como foi possível verificar nos estudos relatados, é necessário algumas competências por parte do *coach*, as quais merecem ser estudadas e explicadas, e

(ix) Por último, a partir dessas sugestões seja possível desenvolver contribuições que auxiliem para a construção de uma definição conceitual com maior uniformidade de entendimento, de tal maneira que se possa encontrar elementos que outorguem possíveis precisões para embasar a construção de teorias de *coaching*.

Quanto à relevância dessas sugestões de pesquisa refere-se ao fato de que, como já destacado anteriormente, a produção científica brasileira sobre processos de *coaching* no âmbito organizacional são escassas quando comparadas com produção internacional sobre o tema, portanto as sugestões podem servir como estímulos para pesquisadores desenvolverem trabalhos.

Apresentada a agenda para futuras pesquisas, na próxima seção segue as considerações finais.

8. Considerações Finais

A questão do desenvolvimento pessoal dentro do ambiente de trabalho é um aspecto presente de maneira direta ou indireta nas pesquisas que fundamentaram este artigo. Sinalizando para o fato de que há uma preocupação para o aprimoramento do ser humano, pois esse aprimoramento permite que sejam alcançados ganhos que repercutem para o aumento dos resultados organizacionais. Por outro lado, a organização ao mostrar interesse em desenvolver e aprimorar seus executivos conseguem obter um maior engajamento e envolvimento de seus funcionários.

Quanto a abordagem de *coaching* para empreendedores, foi possível verificar a possibilidade de promover processos de aprendizagem partindo da realidade individual do contexto social no qual o empreendedor se encontra inserido. Algo pertinente para um processo empreendedor em razão de seu caráter dinâmico. Assim, aplicar novos

conhecimentos dentro de uma perspectiva prática do cotidiano pode mais frutífero quando comparado com treinamentos teóricos e não tão próximos da realidade do empreendedor.

Tudo isso justifica que sejam implementados programas e processos de desenvolvimento humano. E possivelmente esta seja uma razão para o crescente aumento da indústria do *coaching* juntamente com as práticas de *mentoring* e aconselhamento. Surgindo assim uma questão para a qual o conhecimento científico é de grande valor, qual seja, a devida explicação e fundamentação sobre o que vem a ser realmente essas práticas. Pois assim poder-se-á distinguir o que são trabalhos consistentes sérios e éticos de propostas, comuns no mercado de consultoria, que sugerem resultados rápidos e garantidos, as quais, muitas vezes são carentes de embasamento e de possíveis resultados temerários para o desenvolvimento da organização.

Diante disso, advoga-se pela construção do conhecimento sobre a aplicação de processos de *coaching* por meio de pesquisa científica, pois assim será possível gerar informações que realmente auxiliem organizações a direcionar esforços, em termos do desenvolvimento pessoal de seus profissionais, com o rigor acadêmico. Visto que inobstante as lacunas do conhecimento apresentadas, as pesquisas, em sua grande maioria, são abundantes em apontar para benefícios e ganhos obtidos a partir da aplicação de processos de *coaching*.

Bibliografia

BLANCO, V. **Um Estudo Sobre a Prática do *Coaching* no Ambiente Organizacional e a Possibilidade de sua Aplicação na Prática de Gestão do Conhecimento**. Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

CARDOSO, M; RAMOS, L.; D'INNOCENZO, M. Liderança *Coaching*: Um Modelo de Referência para o Exercício do Enfermeiro-Líder no Contexto Hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 3, p.730-737, 2011.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching Eficaz**: Como Orientar sua Equipe para Potencializar Resultados. São Paulo: 2ª Ed., Editora Gente, 2008.

ELLINGER, A.; HAMLIN, R.; BEATTIE, R. Behavioural Indicators of Ineffective Managerial Coaching: A Cross-National Study. **Journal of European Industrial Training**, v. 32, n. 4., p. 240-257, 2008.

FERREIRA, M.; CASADO, T. *Coaching, Mentoring ou Career Counseling?* XIII Seminários de Administração... **anais**, São Paulo, 2010.

GORBY, C. Everyone Gets a Share of the Profits. **Factory Management & Maintenance**, v. 95, p. 82-83, 1937.

GRANT, A.; 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**, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2004.

HACKMAN, R.; WAGEMAN, R. A Theory of Team Coaching. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 2, p. 269-287, 2005.

HAYDEN, S. Getting Better Results from Post-Appraisal Interviews. **Personnel**, v. 31, p. 541-550, 1955.

HERSEY P; BLANCHARD K. **Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

JONES, R. RAFFERTY, A. GRIFFIN, M. The executive coaching trend: towards more flexible executives. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 27, n. 7, p. 584-596, 2006.

KETS DE VRIES, M. Leadership Group Coaching in Action: The Zen of Creating High Performance Teams. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 61-76, 2005.

KILBURG, R. Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p. 134-144, 1996.

KUTZHANOVA, N.; LYONS, T.; LICHTENSTEIN, G. (2009). Skill-based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development. **Economic Development Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 193-210, 2009.

LANDSBERG, M. **The Tao of Coaching**. HarperCollins, Londres, 1996.

LEVIN, L.; BOZER, G.; CHARMINE, H. Executive Coaching in a Family Business Environment. **The Business Review, Cambridge**, v. 9, n. 2, p. 200-211, 2008.

LIMA, E.; LOPES, R.; NASSIF, V. SILVA, D. **Intenções e Atividades Empreendedoras dos Estudantes Universitários Relatório do Estudo GUESSS Brasil 2011**. p. 1-50, 2011. Disponível em: <<http://guesssbrasil.files.wordpress.com/2012/02/c-selo-portugues-final-relatorio-guesss-2011.pdf>> Acesso em: 10 Abr. 2012.

MAHLER, W. Improving coaching skills. **Personnel Administration**, v. 27, n. 1, p. 28-33, 1964.

MILARE,S.; YOSHIDA, E. Intervenção Breve em Organizações: Mudança em Coaching de Executivos. **Psicologia em Estudo**, v. 14, n. 4, p. 717-727, 2009.

ONYEMAH, V. The Effects of Coaching on Salespeople's Attitudes and Behaviors: A contingency approach. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 7/8, p. 938-960, 2009.

PINCHOT, E.; PINCHOT, G. Raízes e Limites do Aconselhamento de Carreira. In GOLDSMITH, M., LYONS, L.; FREAS, A. (Eds.), **Coaching: O Exercício da Liderança**, 7ª Ed., São Paulo: Campus, 2003.

SAMMUT, S. MESSEGHEN, K. Surmonter le Paradoxe de L'Isolément. **L'Expansion Entrepreneuriat: innover, developper e grandir**. n. 2, p. 22-28, 2009.

SILVA, C. Orientação Profissional, *Mentoring, Coaching e Counseling*: Algumas Singularidades e Similaridades em Práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 11, n. 2, p. 299-309, 2010.

SENGE, P.; KLEINER,; A. ROBERTS, C.; ROSS, R.; ROTH, G.; SMITH, B. **A Dança das Mudanças**. 8ª Ed., Campus: São Paulo, 2000.

THEIR, M. **Coaching Clues**. Nicholas Brealey Publishin, Londres, 2003.

TILMAR, M. Gendered Small-Business Assistance: Lessons from a Swedish Project. **Journal of European Industrial Training**, v. 312, n.2, p. 84-99, 2007.

TOBIAS, L. Coaching Executives. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p. 87-95, 1996.

WHITMORE, J. **Coaching para Performance**. Rio de Janeiro: 2ª Reimpressão, Qualitymark, 2008.