

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

MORGANA SCHMITT MENEGAIS

COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

SÃO LEOPOLDO

2017

Morgana Schmitt Menegais

COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Recursos Humanos pelo MBA em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Talita Raquel de Oliveira

São Leopoldo

2017

Morgana Schmitt Menegais

COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Recursos Humanos pelo MBA em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

“Conheça todas as teorias,
domine todas as técnicas, mas
ao tocar uma alma humana,
seja apenas outra alma
humana”.

Carl Jung

“A lei da mente é implacável.
O que você pensa, você cria;
O que você sente, você atrai;
O que você acredita
Torna-se realidade”.

Buda

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, eu gostaria de agradecer a Deus pela vida e por todas as oportunidades recebidas.

Agradeço aos meus pais e irmãos por todo aprendizado durante a trajetória de minha vida, obrigada por sempre me apoiarem a continuar estudando e principalmente me ensinando o caminho do bem.

O meu agradecimento especial a pessoa com quem amo compartilhar a vida, meu esposo André, obrigada pelo carinho, compreensão e por sua capacidade de fazer eu me sentir feliz e segura ao seu lado.

Eu gostaria também de agradecer infinitamente pelo amor, carinho e paciência dos meus filhos Caio e Luca. Vocês dois são a razão da minha vida, e tenho certeza que aprendi e continuo aprendendo muito com vocês.

Agradeço muito a minha orientadora Profa. Talita Raquel de Oliveira, pela grande ajuda disponibilizada para que eu conseguisse concluir este trabalho.

Agradeço também aos demais professores que durante todo o período me ensinaram e mostraram o quanto estudar é bom.

Em especial eu gostaria de agradecer a coordenadora do curso a Profa. Elenise Rocha, por ter me dado à possibilidade de concluir minhas provas em época especial e pela ajuda em escolher o tema deste trabalho, além de toda a participação e presença durante toda a trajetória do curso.

Também gostaria de agradecer a todas as minhas colegas do curso, em especial a Daniela Vieira que desde o início esteve junto comigo me dando força, além da grande parceria nos trabalhos.

E por fim, a todos aos meus amigos e colegas que tive contato, pela experiência única compartilhada, pois sem eles essa pesquisa não seria possível. Assim eu agradeço muito a todos os *Coachees* que contribuíram com suas respostas a essa pesquisa.

Em tempo, também agradeço a todos aqueles que acreditam em mim, e a mim confiam alguns momentos importantes de suas vidas.

Obrigada a todos vocês.

RESUMO

O *Coaching* é um processo interativo e individual que auxilia e suporta o *Coachee* a despertar o seu potencial máximo e produzir resultados mais satisfatórios em sua vida pessoal e profissional. O *Coaching* é uma ferramenta alternativa para pessoas e organizações que sabem que o sucesso pessoal não é um ponto de chegada, mas sim um caminho. Um caminho, que necessita de planejamento, superação de obstáculos, excelência pessoal, motivação, equilíbrio e transformação individual. O *Coaching* é uma excelente alternativa para pessoas que buscam o aprimoramento de suas habilidades individuais, aumento de desempenho ou transformação pessoal. O *Coaching* também ajuda o *Coachee* a atingir o seu melhor e a produzir os resultados que ele quer na sua vida profissional e pessoal. Portanto, o *Coaching* pode ser aplicado a todas as pessoas interessadas e dispostas a expandir e desenvolver suas habilidades para conquistar seus objetivos. Sendo ainda uma relação que estimula as pessoas para a vida e tendo uma visão de futuro bem delineada, que desafia no que for preciso, rompe antigos paradigmas e estabelece novas fronteiras para o sucesso. O processo de *Coaching* não elimina o conhecimento, as crenças, os valores, os limites, as habilidades que as pessoas possuem e sim adéqua de acordo com a necessidade da situação. Em suma, é um processo de autodesenvolvimento ao alcance dos objetivos de como obter sucesso na vida profissional e pessoal. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é Identificar, sob a ótica dos *Coachees*, os impactos que o *Coaching* promove em suas vidas. Para isto, foi utilizada uma pesquisa qualitativa com 10 *Coachees* de diferentes nacionalidades, os quais já passaram por um processo de *Coaching*. O questionário utilizado é para identificar a percepção dos *Coachees* em relação a sua experiência na sessão de *Coaching*. Verificou-se nos resultados que os modelos mais citados foram de ordem pessoal.

Palavras-Chave: *Coaching*. *Coachee*. Autodesenvolvimento. Profissional. Pessoal.

ABSTRACT

Coaching is an interactive and individual process that assists and supports the Coachee to active his potential and getting better results in his personal and professional life. Coaching is an alternative tool for people and organization which know personnel success is not an ending point but all the way. Therefore, the way requires planning, overcoming obstacles, excellence, motivation, balance and transformation. Coaching is an excellent alternative for people seeking to improve their individual skills, performance or personal transformation. Coaching also helps the Coachee achieve his best to produce the results he desire in his professional and personal life. Therefore, Coaching can be applied to all people interested and willing to expand and develop skills to achieve their goals. Being a relationship that empowers people to have a well-defined vision for the future life, it also challenges what is needed, breaks old paradigms and establishes new frontiers for the success. The process of Coaching does not only include the knowledge, beliefs, values, limits or abilities, but also needs flexibility and adaption according to the necessity of the situation. In summarize, it is a process of self-development within reach goals and how to succeed in professional and personal life. The objective of this assignment is to identify the impacts that Coaching promotes in their lifes, from the perspective of the Coachees. Therefore, a qualitative survey was applied to 10 Coachees of different nationalities, which have already gone through a process of Coaching. The questionnaire applied is to identify the perception of the Coachees relates to their experience in the Coaching session. It was verified that the most cited model was about personal life.

Keywords: Coaching. Coachee. Self-development. Professional. Personnel.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de <i>Coaching</i>	25
Figura 2 – <i>Coaching Presence</i>	30
Figura 3 – Faixa Etária	41
Figura 4 – Nacionalidade	42
Figura 5 – Escolaridade	42
Figura 6 – Gênero	43
Figura 7 – Atendimento das Expectativas	45
Figura 8 – Modelos de <i>Coaching</i>	46
Figura 9 – Mudanças na vida dos <i>Coachees</i>	48
Figura 10 – Avaliação da importância do processo de <i>Coaching</i>	49

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Fases de desenvolvimento do <i>Coaching</i>	17
Quadro 2 – Os quatro princípios de <i>Coaching</i>	17
Quadro 3 – Singularidades e similaridades entre <i>Mentoring</i> , <i>Coaching</i> e <i>Counseling</i>	21
Quadro 4 – Síntese das práticas de <i>Coaching</i>	23
Quadro 5 – Múltiplas áreas de enfoque do <i>Coaching</i>	26
Quadro 6 – Participantes da pesquisa	36
Quadro 7 – Objetivos das questões aplicadas com o <i>Coachee</i>	38
Tabela 1 – Desenvolvimento Pessoal e Desenvolvimento Profissional	44
Tabela 2 – Desenvolvimento do processo de <i>Coaching</i>	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
3	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
3.1	Objetivo Geral	14
3.2	Objetivos Específicos.....	14
4	JUSTIFICATIVA	15
5	REFERENCIAL TEÓRICO	16
5.1	Origem e Conceitos do <i>Coaching</i>	16
5.2	Problemática Conceitual: <i>Coaching, Counseling e Mentoring</i>.....	19
5.3	Objetivos do <i>Coaching</i>.....	22
5.4	Técnicas de <i>Coaching</i>	25
5.5	Habilidades do <i>Coaching</i>	28
5.6	Definição de “Ser/Estar Presente” na Sessão de <i>Coaching</i>.....	29
5.7	Modelos de <i>Coaching</i>.....	31
5.7.1	<i>Coaching</i> Executivo	32
5.7.2	Líder <i>Coaching</i> ou <i>Leader Coaching</i>	33
5.7.3	<i>Coaching</i> de Vida ou <i>Life Coaching</i>	33
5.7.4	<i>Coaching</i> de Saúde ou <i>Health Coaching</i>	33
6	METODOLOGIA.....	35
6.1	Delineamento da Pesquisa.....	35
6.2	Participantes da Pesquisa.....	36
6.3	Técnicas de Coleta de Dados	37
6.4	Técnicas de Análise de Dados.....	39
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	41
7.1	Identificação dos Entrevistados	41
7.2	Motivação	43
7.3	Modelos	46
7.4	Impactos	48
8	LIMITAÇÕES DO METADO E DO ESTUDO	53
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
	REFERÊNCIAS.....	57
	APÊNDICE A - Questionário	61

1 INTRODUÇÃO

O mundo está cada vez mais sujeito à pressão das mudanças. Por um lado, a tecnologia da informação e da comunicação, a mundialização da economia, as alterações políticas, sociais, e ideológicas, as migrações intensas, a rápida degradação do meio ambiente, o avanço da ciência e da tecnologia; por outro lado, o talento, a criatividade, o conhecimento e a inovação estão substituindo a Terra, as matérias primas e demais recursos naturais como fonte principal de vantagem competitiva. Enquanto o mundo se torna cada vez mais conectado pela via da tecnologia, a vida das pessoas parece tornar-se mais desconectada. (KRAUSZ, 2007).

Entretanto, as pessoas também estão expostas às pressões constantes do dia a dia. As mudanças no cotidiano ocorrem rapidamente, e, com isso, algumas pessoas precisam se preparar para progredirem e, de certa forma, avançarem de forma produtiva, pois além de tudo existem as influências externas, às quais elas estão expostas diariamente, tais como mídia e redes sociais, grupos de amigos online, entre outras influências.

Contudo, a sociedade está passando por essa grande transformação econômica, política e tecnológica, o que acaba afetando diretamente as estratégias organizacionais e as pessoas em geral. Assim, as pressões globais que as empresas precisam enfrentar acabam gerando um aumento na necessidade de aprendizagem. Dessa forma, a capacidade de aprender reflete diretamente no papel das pessoas dentro das organizações.

De acordo com os processos de aprendizagem e desenvolvimento das competências (Habilidades, Conhecimento e Atitudes), apresenta-se o *Coaching*, cuja essência, segundo O'Neill (2001), é ajudar o indivíduo a resolver seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe a qual lidera. Dessa forma, seu aprendizado é ampliado para seu grupo de trabalho e, daí, para coletividade organizacional.

O lugar onde as pessoas trabalham como elas se comunicam, a forma como as transações e interações negociais são conduzidas e geridas, tudo está mudando num ritmo cada vez mais acelerado. (WARE; GRANTTHAN, 2003 apud KRAUSZ, 2007, p. 148).

Ainda, segundo Ikujiro Nonaka (apud KRAUSZ, 2007), vivemos, lideramos e trabalhamos numa Era de forças em colisão. Assim, ser um *Coach* é ser um profissional qualificado ajudando uma pessoa a expandir suas competências, levando-o de um posicionamento a outro, sustentado por seus princípios e valores.

Neste trabalho, abordam-se quais as habilidades necessárias para o Profissional de *Coaching*, as ferramentas utilizadas no processo e de que forma o *Coaching* pode ser aplicado na vida das pessoas em geral, para ainda contribuir no alcance das metas pessoais e profissionais. Esta proposta de trabalho tem como objetivo geral identificar, sob a ótica dos *Coachees*, os impactos que *Coaching* promove em suas vidas.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Parte-se do pressuposto de que, atualmente, existe uma grande tendência à adoção do modelo de gestão por competências nas empresas, bem como o grande desafio das pessoas em manterem-se competitivas neste cenário, onde os profissionais necessitam desenvolver competências individuais e coletivas a fim de aprender a cooperar com a equipe ou com a sociedade em geral. Há, também, a necessidade de desenvolver seu autoconhecimento pessoal, na forma de alcançar qualidade de vida e qualidade nos relacionamentos, satisfação pessoal e ainda reduzir conflitos pessoais, bem como gerenciar ou mudar paradigmas. Assim, sob pressão constante provocada pela intensificação do processo de mudança, passa-se a exigir, cada vez mais, habilidades, conhecimentos diversificados, pessoas dispostas a assumir responsabilidades e desafios, indivíduos que disponham de um portfólio de competências de elevado valor no mercado. Dentre esses quesitos, destacam-se as competências relacionais, amplas redes de relacionamento, elevado grau de adaptabilidade ao trabalho em equipe em cenários multiculturais e multiprofissionais e, em especial, disponibilidade para continuar aprendendo. (KRAUSZ, 2007). Portanto, diante de todo novo cenário global em que as pessoas estão vivendo, se relacionando e trabalhando, em que o autodesenvolvimento pessoal está sendo indispensável em todos os aspectos da vida das pessoas, a questão de pesquisa que pretende-se responder com este trabalho é: Quais os impactos que o *Coaching* promove na vida das pessoas?

3 OBJETIVOS DA PESQUISA

3.1 Objetivo Geral

Identificar, sob a ótica dos *Coachees*, os impactos que o *Coaching* promove em suas vidas.

3.2 Objetivos Específicos

- a) Investigar aspectos que motivam a busca pelo *Coaching*;
- b) Verificar os modelos utilizados no processo de *Coaching* dos pesquisados;
- c) Apresentar os possíveis impactos que o *Coaching* promove na vida das pessoas.

4 JUSTIFICATIVA

Atualmente, as pessoas enfrentam grandes desafios para lidar com as novas exigências do mundo moderno, surgindo, ainda, necessidades de se adaptar para sobreviverem no mundo dos negócios, bem como na vida pessoal. Uma das ferramentas utilizadas hoje para o desenvolvimento pessoal é o *Coaching*, sendo uma das atividades que tem crescido muito ultimamente, tanto para desenvolvimento pessoal como também na área organizacional.

Com isso, o *Coaching* parece ser realmente uma ferramenta indispensável para a sobrevivência das organizações nas próximas décadas. Essa forma de trabalho parte de uma metodologia que usa o pensamento sistêmico, ou visão sistêmica, por considerar, principalmente, não apenas o que está lá fora, mas o que está dentro do ser humano também; os sistemas mentais que permeiam o sistema maior. (SENGE, 2010).

O processo de *Coaching* visa trazer à tona toda a luz e energia que as pessoas possuem, sendo isso uma metáfora de potencialidade, de capacidade, de desenvolvimento máximo e de evolução. O *Coaching* é uma metodologia que aborda a nascente da essência de quem nós somos, do que queremos e para onde queremos ir. Contudo, Whitmore (2008) afirma que a liderança como *Coaching* é saber mostrar para as pessoas que elas são mais capazes do que pensam; é fazer com que as pessoas reconheçam seu próprio potencial.

Dessa forma, espera-se, então, com esta pesquisa, encontrar as relações do uso de *Coaching* com o desenvolvimento pessoal dos entrevistados, especialmente através da aliança de percepção do mundo interno e externo como se fosse um único processo, uma continuidade na vida das pessoas.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, parte-se de uma contextualização sobre o desenvolvimento de pessoas através do *Coaching*, bem como a sua origem e conceitos. Ainda, serão abordadas as diferenças entre outras ferramentas de gestão: o *Mentoring* e *Counseling*. Além disso, serão relatados os objetivos, as técnicas, as habilidades e os modelos de *Coaching*.

5.1 Origem e Conceitos do *Coaching*

De acordo com o IBC – Instituto Brasileiro de *Coaching* (2015), a palavra “*Coaching*” é oriunda da Idade Média, quando era utilizada para descrever o condutor de carruagens. Esses profissionais eram chamados de cocheiros, ou aquele que conduz a coche, ou carruagem. Por volta de 1850, o termo passou a ser atribuído a professores e mestres de universidades com o significado de tutor, pessoa responsável por auxiliar os estudantes na preparação de testes e exames. Em 1950, o termo “*Coach*” foi utilizado pela primeira vez para fazer referência à habilidade de gerenciamento de pessoas. Então, surgiram as primeiras técnicas de desenvolvimento pessoal e humano, valorizando as competências individuais a um processo de evolução contínua.

Entretanto, historicamente, podem-se identificar técnicas de *Coaching* em princípios filosóficos na antiguidade. Vários pensadores utilizavam-se, de alguma técnica, de *Coaching*, entre eles Aristóteles, Buda e Sócrates, sendo que este último demonstrava sua eficácia por meio de diálogos e questionamentos com seus discípulos, tão bem descritos por Platão, baseando-se no princípio de que a verdade está dentro de nós, já praticando, assim, um dos métodos de *Coaching* no século V a.C. A rigor, poderíamos dizer que o *Coaching* é tão antigo quanto a própria humanidade. (MAHER; POMERANTZ, 2003, p. 3). Dessa forma, conceitua-se *Coaching* como:

[...] uma atividade profissional em construção, uma arte que exige sutileza de quem a pratica e técnicas amparadas na expansão do conhecimento científico, particularmente do comportamento humano, dos processos de aprendizagem e do conjunto de fatores socioculturais que atuam num determinado contexto. (KRAUSZ, 2007, p.21).

Pode-se dizer que, inicialmente, o *Coaching* era uma atividade informal e, através da experiência, confiabilidade e capacidade de estabelecer relacionamento entre as pessoas, passou a ser procurado a fim de discutir e partilhar problemas, ponto de vista, opiniões e questões de ordem pessoal, carreira e profissional, entre outras infinitas necessidades. Assim, nasceu uma nova atividade profissional, com características próprias, para atender a uma demanda até então pouco expressiva.

Em pesquisas recentes, Grant e Zackon (2004) sugerem a possibilidade de uma nova fase em desenvolvimento, evoluindo para o que se caracterizaria como “a fase da ciência aplicada”. Dessa forma, apresenta-se, no quadro 1, a evolução do *Coaching* de acordo com as suas três fases, demonstrando a sua evolução segundo cada período:

Quadro 1 – Fases de desenvolvimento do *Coaching*

Fase	Período	Evolução
Atividade Interna	1930 a 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 a 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 (<i>Scientist Practitioner</i>)	1960 a 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: Grant e Cavanagh (2004); Grant e Zackon (2004).

Ainda, de acordo com Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC), o *Coach* precisa observar quatro princípios durante a técnica de *Coaching*, para, assim, garantir o seu sucesso. Assim, demonstra-se, no quadro 2, os quatro princípios de *Coaching*.

Quadro 2 – Os quatro princípios de *Coaching*

(continua)

Princípios	Identificação
1. Suspender todo tipo de julgamento	Para realizar uma sessão de <i>Coaching</i> , é fundamental que haja a suspensão de todo e qualquer julgamento do <i>Coach</i> em relação ao seu <i>Coachee</i> . Esta atitude é fundamental para que o cliente tenha confiança e se abra de modo a deixar que o processo flua de forma positiva.

Quadro 2 – Os quatro princípios de *Coaching*

(conclusão)

2. Foco no futuro	Este é o grande diferencial do <i>Coaching</i> , ao contrário de outros modelos de aprendizado disponíveis do mercado. O <i>Coaching</i> trabalha sempre com foco no futuro, ou seja, estimulando ações que levem a conquista do estado desejado pelo cliente, seus objetivos, sonhos e planos traçados.
3. Ação	<i>Coaching</i> só é <i>Coaching</i> se houver ações específicas no sentido de agir para alcançar os objetivos determinados pelo cliente. Estas ações são realizadas através de diversas tarefas, definidas pelo próprio Coachee, com o auxílio de seu <i>Coach</i> , que deverão ser realizadas ao fim de cada sessão, sempre com foco no alcance dos resultados almejados.
4. Confidencialidade e Ética	<i>Coaching</i> é uma parceria entre <i>Coach</i> e <i>Coachee</i> , onde deve haver confiança e total comprometimento entre ambas as partes. Tudo que é tratado durante as sessões permanece no mais absoluto sigilo entre o profissional e seu cliente.

Fonte: Tudo sobre *Coaching* – Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC).

Todavia, é importante tornar claro a distinção entre os termos “*Coaching*”, “*Coach*” e “*Coachee*”:

- a) *Coaching*: é o processo;
- b) *Coach*: é o profissional que faz o *Coaching*;
- c) *Coachee* (cliente): é pessoa que recebe o *Coaching*.

O *Coach* atua como facilitador do processo de *Coaching*. Tem a missão de auxiliar o *Coachee*, aquele que recebe o *Coaching*, a buscar a realização profissional e pessoal através da melhoria de seu desempenho e da tomada de decisões.

De acordo com Chiavenato (2002), nos tempos atuais, a informação e o conhecimento estão se tornando cada vez mais importantes, e, para as organizações, estes elementos são questão de sobrevivência no mundo dos negócios. Com isso, aumenta-se cada vez mais nas organizações a dependência do desempenho e competência das pessoas, principalmente daquelas que trabalham com o conhecimento. Em vista disso, o *Coaching* é um tipo de relacionamento no

qual o *Coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado caminho. (CHIAVENATO, 2002).

5.2 Problemática Conceitual: *Coaching, Counseling e Mentoring*

De acordo com Sztucinski (2001), Kilburg (2004) e Grant e Cavanagh (2004), as atividades de *Coaching, Counseling e Mentoring* prosperam com objetivos diversos. Em geral, elas visam estimular o desenvolvimento das competências necessárias às funções e aos papéis organizacionais, como a gestão por resultado, a qualidade de vida, a identificação de conflitos, a solução de problemas pessoais e aconselhamento de carreira.

O termo “*Coaching*” possui diversas propostas, tais como: *Coaching* executivo, *Coaching* estratégico, *Coaching* para desempenho, *Coaching* para lideranças, *Coaching* organizacional, *Coaching* integral, *Coaching* orientado a resultados, *Coaching* para líderes globais, para sobtensão de equilíbrio vida-trabalho, *masterfull Coaching*, etc. Isso contribui para a dificuldade de compreensão da prática. (GUTHRIE; ALEXANDER, 2001; HARGROVE, 2002; HUDSON, 1999; SHERVINGTON, 2005; WHITMORE, 2005). Ainda, Hudson (1999) associa o termo “*Mentoring*” ao *Coaching*, afirmando que são intercambiáveis, pois ambos têm o mesmo propósito.

Mentoring é o modelo para *Coaching*. Eu considero a palavra “mentor” muito formal para o propósito de um modelo de treinamento. Neste contexto, eu prefiro o termo “*Coach*”. Com sentido de atividade física, o *Coach* é mundialmente aplicado por um profissional que facilita o aprendizado na prática, que resulta em futura habilidade orientada. (HUDSON, 1999).

Por sua vez, a *International Coach Federation* (ICF, 2002) define o *Coaching* como uma contínua relação de parceria que visa apoiar o cliente na busca de resultados benéficos para sua vida pessoal e profissional, por meio da qual o mesmo amplia sua capacidade de aprender e aprimorar sua *performance* e sua qualidade de vida. Já o *Integrated Coaching Institute* (ICI, 2009) define o *Coaching* como uma relação de parceria que visa ao desenvolvimento de habilidades para o alcance de metas desejadas pelo cliente, no âmbito profissional ou pessoal.

Contudo, não raramente, em conformidade com a preferência ou a prática, as definições de *Mentoring* e *Coaching* se entrelaçam e se confundem, como aponta

Shervington (2005). “Eis porque, para os propósitos de *Coach* Integral, preferi não distinguir entre *Coach* e Mentor, já que os aspectos relacionais dessa abordagem transcendem, mas incluem ambas as práticas. Deixo para você decidir onde se situa o limite entre as duas”. (SHERVINGTON, 2006, p.22).

Para Dinsmore e Soares (2008), uma das questões centrais que diferenciam os processos de *Mentoring* dos processos de *Coaching* está relacionada à definição de quem conduz o processo. Ou seja, para os autores, via de regra, *Coach* é alguém externo à organização, enquanto o mentor é um compartilhador de experiências, conhecimentos e valores que, necessariamente, pertence ao quadro da organização.

Kram e Isabella (1985) apresentam o processo de *Mentoring* como um relacionamento entre um adulto jovem (mentorado) e um mais velho e experiente (mentor), o qual atua como patrocinador e treinador do mentorado, oferecendo-lhe proteção e trabalhos desafiadores que facilitem sua visibilidade, preparando-o para avanços na carreira. “Na esfera psicossocial, o mentor serve de modelo e oferece sua amizade, apoiando o mentorado para que este desenvolva um sentimento de identidade e competência profissional”. (KRAM; ISABELLA, 1985, p. 111).

Nessa definição, observa-se o foco do trabalho do *Mentoring* como uma preparação do profissional mais jovem para os avanços da sua carreira. Isso é coerente com a visão de Shea (2001) quando define *Mentoring* como um processo duradouro e benéfico na vida e estilo de outra pessoa, geralmente oriundo de um contato bilateral. Um mentor é aquele que oferece conhecimento, *insight*, perspectiva ou sabedoria, que serão especialmente proveitosos para outra pessoa. Ou seja, o mentor pode ser entendido como alguém especializado em determinada área de atuação, o qual busca repassar seus conhecimentos e experiência a outros menos experientes.

Já em relação ao *Counseling*, nota-se a singularidade nesta estratégia quando comparada com *Coaching* e ao *Mentoring*. O termo “*Counseling*” é mais comumente utilizado na área clínica, no sentido de aconselhamento médico ou psicológico, embora, atualmente, o termo “aconselhamento” venha sendo utilizado de forma similar ao *Mentoring* ou *Coaching*. (PINCHOT; PINCHOT, 2003).

Stefano (2005) defende que existem dois tipos de *Counseling*: o aconselhamento de carreira, cujo foco centra-se no planejamento estratégico da carreira, e o *Counseling* emocional, que deve ser conduzido por um psicoterapeuta.

Ainda, de acordo com John Whitmore (apud COACH MASTERS ACADEMY, 2012 p. 7), "*Coaching* é proativo e *Counseling* é reativo". O *Counseling* examina a experiência passada e visa explicá-las e justificá-las; já o *Coaching* é sobre o presente e o futuro. Trata-se de aceitar quem somos, que somos moldados pela nossa história passada, mas reconhecendo que temos uma escolha sobre o nosso futuro. A ênfase está na ação e não apenas no que devemos enfrentar. É importante observar que alguns clientes podem ter sofrido traumas, que, dessa forma, dificultam a sessão. *Coaching* é para pessoas que estão vivendo normalmente e querem fazer melhor. Um cliente que não está vivendo bem, precisa, primeiro, realizar acompanhamento com um psicólogo ou analista para trazê-lo para o nível "normal". É crucial para um *Coach* reconhecer quando um cliente pode estar na necessidade real de ajuda psicológica e, assim, encaminhá-lo para um profissional de uma forma carinhosa e respeitosa.

De modo geral, embora, por um lado, as estratégias de orientação profissional – *Mentoring*, *Coaching* e *Counseling* – possuam tênues características que as diferenciam entre si (singularidades), por outro lado, possuem, em sua essência, um fio condutor comum (similaridades), que as entrelaçam e, por vezes, confundem-nas. Dessa forma, a fim de contribuir para um melhor entendimento dessas estratégias, apresenta-se, no quadro 3, a representação sinótica que visa sintetizar os aspectos mais relevantes existentes entre *Mentoring*, *Coaching* e *Counseling*.

Quadro 3 – Singularidades e similaridades entre *Mentoring*, *Coaching* e *Counseling*
(continua)

Estratégias Categorias	<i>Mentoring</i>	<i>Coaching</i>	<i>Counseling</i>
Objetivo Principal	Transmitir conhecimentos e experiências em qualquer dimensão da vida.	Alcançar metas e objetivos e maximizar desempenho.	Apoiar a busca do bem-estar do indivíduo em qualquer dimensão de sua vida.
Contexto de atuação	Organização de trabalho.	Organizações de trabalho.	Consultórios particulares.

Quadro 3 – Singularidades e similaridades entre *Mentoring*, *Coaching* e *Counseling* (conclusão)

Responsabilidade de pela condução da intervenção	Profissional (interno ou externo) com conhecimentos em áreas específicas.	Consultor externo ou interno, geralmente superior hierárquico.	Psicoterapeuta/ aconselhador.
Público alvo	Indivíduos inseridos no mundo do trabalho.	Indivíduos inseridos no mundo do trabalho.	Indivíduos inseridos ou não no mundo do trabalho.
Enfoque de abordagem	Não terapêutica	Não terapêutica, com foco do processo definido pelo indivíduo ou pela organização.	Terapêutica, com foco do processo definido unicamente pelo indivíduo.

Fonte: Silva (2010, p. 307).

De acordo com o exposto, percebe-se que para os termos *Coaching*, *Counseling* e *Mentoring* designam-se diferentemente de acordo com cada autor, por meio de abordagens distintas. Pode-se trazer, ainda, tamanha amplitude no conceito de *Coaching* quando associado a outras atividades, conforme evidenciado na consideração de Hudson (1999), que cita que os *Coaches* seriam generalistas nas ciências humanas, excelentes comunicadores e agentes de mudanças por meio de “sua notória experiência em motivação, mediação e orientação de clientes [...]”. *Coaches*, no seu melhor não são somente agentes de mudança – eles são mestres de mudanças”. (HUDSON, 1999, p.16).

5.3 Objetivos do *Coaching*

O *Coaching* objetiva potencializar o desempenho de uma pessoa, grupo ou organização, incrementando resultados, ampliando o foco e oferecendo novas alternativas, estabelecendo um compromisso não apenas com o resultado, mas com a pessoa em si. Além disto, o *Coaching* é uma ferramenta muito utilizada para desenvolver as habilidades e desempenho das pessoas, em como lidar com os problemas e desafios antes que eles se tornem irreversíveis. Assim, durante uma sessão de *Coaching*, o *Coach* empenha-se em ajudar o *Coachee* a descobrir as respostas por si próprio. Certamente, o *Coaching* tornou-se uma ferramenta positiva em ajudar as pessoas a explorar seus objetivos e alcançar a autorrealização pessoal, alinhando-os a uma vida em equilíbrio, com valores, missão e propósitos.

Na visão de Chiavenato (2002), a diferença do *Coaching* entre outros conceitos já citados, é que o *Coaching* inclui o processo socrático, da maiêutica, através de perguntas, para descobrir competências e desenvolver habilidades. Assim, o *Coaching* agrega valor intelectual nas pessoas através de uma parceira colaborativa, interativa e dinâmica entre o *Coach* e o *Coachee*.

Ainda, através do processo de *Coaching*, novas competências surgem, tanto para o *Coach* como para o *Coachee*, não só apenas em termos de competências ou capacidades específicas, das quais um bom programa de treinamento poderia dar conta perfeitamente. *Coaching* é mais do que treinamento, pois o *Coach* permanece com a pessoa até o momento em que ela atingir o resultado. É dar poder para que a pessoa produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados. (CHIAVENATO, 2002).

Em vista disso, apresenta-se, no quadro 4, uma síntese de acordo com cada autor ou pesquisador em referência às práticas de *Coaching*.

Quadro 4 – Síntese das práticas de *Coaching*

(continua)

Wilson, Murphy e 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, estabelecem metas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e <i>feedback</i> privado em que são expostas vulnerabilidades pessoais e de autoestima.
Carter (2001)	<i>Coaching</i> é um processo interativo destinado a ajudar indivíduos a se desenvolverem rapidamente. Usualmente, é 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 <i>feedback</i> e objetividade, dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional.
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 para uma meta previamente definida.

Quadro 4 – Síntese das práticas de *Coaching*

(conclusão)

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>couchee</i>) de atingir suas metas relacionadas com desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.
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> faz uso de um processo definido que facilita ao executivo alcançar os resultados pessoais e organizacionais.
Blanco (2006)	O <i>Coaching</i> caracteriza-se como um processo de integração colaborativa, voltado para a promoção e o estímulo da aprendizagem. O objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender.
Maynard (2006)	A atividade do <i>Coach</i> é a de um facilitador de processos, promover suporte e encorajamento. <i>Coaching</i> é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas. Diferencia-se da terapia por sua orientação a uma população não clínica (que busca melhoria imediata no seu bem-estar ou cura em situações que exijam intervenção terapêutica).
Ting e Scisco (2006)	O <i>Coach</i> executivo ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e ajudá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolver as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado. Muito do trabalho do <i>Coach</i> envolve ajudar os gestores a adquirirem clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.

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

Mediante ao exposto, o *Coaching* pode desenvolver maior influência na vida das pessoas além dos benefícios que o mesmo promove sob elas, ou seja, cada indivíduo pode superar seus limites de acordo com suas expectativas de vida pessoal ou profissional. Assim, transformar as frustrações em aprendizagem e compreensão, superando as memórias e experiências negativas, além de fortalecer

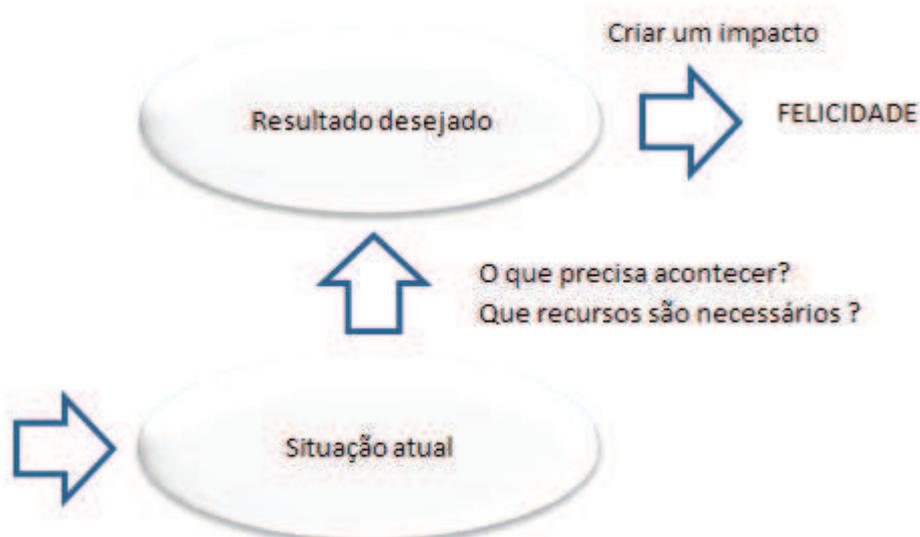
o relacionamento com as pessoas. Ou seja, o desenvolvimento pessoal com o *Coaching* poderá ajudar o indivíduo a eliminar bloqueios, visando o alcance de seus objetivos pessoais e profissionais.

5.4 Técnicas de *Coaching*

O *Coaching* visa ajudar o indivíduo a resolver problemas, ser inovador e transformar o que aprendeu em resultados positivos para si, para sua equipe de trabalho e para a organização. (DOWNEY, 2003). Também, de acordo com Cavanagh, Grant e Kemp (2005), o *Coaching* pode ser considerado como uma atividade multidisciplinar, e seu principal objetivo é melhorar o bem-estar, aumentar o desempenho e ainda facilitar a mudança individual e organizacional do *Coachee*.

Por vezes, a técnica de *Coaching* é mais que ajudar as pessoas a mover do ponto A para o B, da situação atual para o resultado desejado, de ajudá-la a realizar seus sonhos, criando ainda a crença de que somos os únicos responsáveis pelos resultados da nossa vida. Dessa forma, o modelo básico do processo de *Coaching* pode ser descrito como na figura 1.

Figura 1 – Processo de *Coaching*



Fonte: Adaptado de *Transformative Coaching* (Coach Masters Academy, 2012, p. 9).

Segundo Porche e Niederer (2002), para o sucesso do processo de *Coaching* é fundamental que o participante tenha confiança no orientador. Algumas maneiras de conseguir a confiança do participante são: ser íntegro, tornar as coisas simples e fáceis de fazer, motivá-lo (dizer que ele está preparado, capaz e que pode realizar a tarefa), auxiliar o participante a construir redes positivas, assegurar que ele possua as ferramentas e os recursos para a tarefa.

Já Hudson (1999) enfatiza que o *Coach* pode ajudar seus clientes a obter o melhor resultado possível em determinado contexto, ajudá-lo a compreender suas opções e sentir-se capaz de elaborar novas metas. No entanto, o autor defende que o *Coach* não é um terapeuta, não promove grupo de apoios ou seminários, sendo sua atenção dirigida ao desenvolvimento de seus clientes.

Desse modo, apresenta-se, no quadro 5, as cinco principais áreas que o *Coaching* abrange nas suas diversas linha de atuações, as quais são: pessoal, casal, família, amigos, comunidade e trabalho.

Quadro 5 – Múltiplas áreas de enfoque do *Coaching*

(continua)

AREAS DE COACHING	ALTERNATIVAS
ATENÇÃO PESSOAL	<p>Aprender a cuidar de si e dos outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Pertences pessoais, saúde e bem-estar; •Limites pessoais e amizade; •Tempo para si, espiritualidade e alimentação; •Finanças pessoais e atividades físicas.
CASAIS	<p>Encorajar o cuidado recíproco, a diversão e a intimidade com os significados dos outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Dedicar momentos regulares para conversar e tocar-se; •Partilhar atividades, responsabilidades e divertir-se em casa; •Respeitar e reconhecer mutuamente a importância do trabalho do outro; •Apreciar amizade e comprometimento mútuos; •Dividir projetos e atividades externas ao lar; •Achar tempo para intimidade; •Apreciar atividades recreativas e de descontração.
FAMILIA & AMIGOS	<p>Coaching – uma atividade familiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Parental: tornar-se um pai/mãe, aprender sobre as habilidades de pai e mãe; como avós: formas de gerir o núcleo familiar a fim de fortalecer os elos; •Extensão da família: estender as relações de amizade e dividir a responsabilidade com as crianças, com os pais e com outros, gerenciamento as despesas, as refeições e outras atividades atinentes; •Amizades adultas: encontrar maneiras para ampliar, manter e terminar amizades.

Quadro 5 – Múltiplas áreas de enfoque do *Coaching*

(conclusão)

COMUNIDADE	<p>Como avaliar as conexões sociais do cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Participar das organizações comunitárias e voluntariar-se nas atividades comunitárias; •Fazer parte de associações de classe; •Comprometer-se com a vizinhança; •Participar de instituições religiosas e de redes de contato, incluindo as redes virtuais; •Participar de movimentos por causas sociais; •Apreciar atividades e funções em grupos de apoio a causas sociais e ambientais;
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	<p>Coaching no ambiente de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Cultura organizacional: Promover um bom clima organizacional ou reduzir tensões e resistências à introdução de uma nova cultura; •Liderança: inclui <i>Coaching</i> para alto desempenho; desenvolvimento de habilidades técnicas, de gestão de conflitos, de planos sucessórios, dentro outros; •Alto desempenho: atuar como orientador e facilitador na criação e no desenvolvimento de indivíduos e de times de alto desempenho; •Aprendizado organizacional: estimular a introdução do aprendizado contínuo é uma atividade do <i>Coach</i>, que deverá fazer uso de diferentes instrumentos (e.g., formação tradicional em cursos e instituições de ensino, tutoria, <i>Mentoring</i>, grupos de autodesenvolvimento); •Carreira: trabalhar com indivíduos ou organizações, fazer uso do que se denomina “Five Coaching roles” (i.e., educar, patrocinar, desenvolver, aconselhar e confrontar); •Alta gerência: treinar equipes de alto desempenho e estabelecer plano de carreira, planejamento estratégico, ética e moral, resiliência; •Empreendedorismo: identificar e preparar aqueles com habilidades empreendedoras; •Desenvolvimento organizacional: trabalhar a missão de organização, por meio do estímulo dos executivos á visão de futuro;

Fonte: Desenvolvimento a partir de Hudson (1999, p.144-146).

Por outro lado, o *Coach*, além de ajudar o *Coachee* a percorrer seu caminho, ira ajudá-lo a ativar a motivação pessoal para as áreas desejadas na sua vida, além de auxiliá-lo a conhecer e compreender melhor tudo aquilo que irá determinar o seu futuro, conhecendo e compreendendo o que é importante para ele. O processo de *Coaching* também leva em consideração todas as interferências (como medo, traumas, crenças, bloqueios e limitações) que podem atrapalhar o caminho do cliente em sair do estado atual para estado desejado. E também aproveitando todos os recursos (como coragem, alegria, confiança, segurança e persistência) para ajudá-lo a obter seus objetivos.

5.5 Habilidades do *Coaching*

Segundo Mehrabian (apud REIS, 2010), apenas 7% de qualquer mensagem é comunicada com palavras; 38% são transmitidas pela voz (tom, expressão rítmica, inflexões e projeção; e os restantes 55% pela linguagem corporal e não verbal. Dessa forma, o *Coaching* promove uma conversa especial, sendo que é através dele que o *Coach* tem o total comprometimento em falar e ouvir atentamente o cliente e, assim, ajudá-lo a chegar ao sucesso.

Não somente, mas também, alguns *insights* importantes e que ajudam a promover os melhores resultados nas sessões de *Coaching*, de acordo com a apostila *Transformative Coaching*. (COACH MASTERS ACADEMY, 2012, p.27. Tradução livre.).

- a) Entender o que faz o *Coaching* ser uma conversa especial;
- b) Aplicar uma dinâmica de conceito de fluxo para criar uma conversa de aprendizado;
- c) Entender que a presença (corpo e mente) é uma das principais chaves para sucesso de um *Coach*;
- d) Aplicar os princípios de se fazer presente na sessão de *Coaching*;
- e) Ter habilidade para trocar de uma conversa tática ou corretiva para uma conversação de aprendizado;
- f) Exercitar a escuta ativa para explorar o conteúdo da história para um poderoso pensamento de mudança.

Portanto, entende-se que quando o *Coach* está na sessão com o *Coachee*, eles estão simultaneamente atendendo aos três aspectos do *Coaching*, os quais são: Relação respeitosa, Processo e Conversação.

Ainda, segundo Reis (2010), algumas competências para um bom *Coach* são:

- a) Desenvolvimento de empatia e confiabilidade: a relação profícua entre o *Coach* e seu *Coachee* assenta na empatia e na confiança, competências fulcrais nas funções de liderança;
- b) Delegação e *Empowerment*: o líder que dá poder aos seus colaboradores contribui para a melhoria do desempenho organizacional;

- c) Prudência: virtude fundamental, pois o *Coach* deve saber tomar decisões ponderadas, atentar as consequências dos atos e ter cuidado para não se precipitar;
- d) Paixão pelo desenvolvimento dos outros e autodesenvolvimento: deve ser um interesse intrínseco querer que os outros aprendam e evoluam. Querer incluir nos outros e nele próprio o espírito da aprendizagem e da melhoria contínua;
- e) Perseverança e resolução de problemas: um *Coach* deve ser perseverante, encorajador e empenhado no *Coachee*, acompanhando-o de forma dedicada e persistente;
- f) *Feedback* focalizado: O *feedback* e *Coaching* são tomados como um binômio inseparável. O *Coaching* deve saber transmitir o *feedback* de modo a melhorar a atuação.

De acordo com Benton (2000, s.p.)

Outra habilidade importante do *Coach* é entender como é possível fazer críticas construtivas, ser sensível ao identificar problemas, fornecer encorajamento positivo e importar-se com a autoestima de quem está sendo treinado. O resultado final de um bom *Coaching* é a melhoria do desempenho empresarial para o indivíduo e a economia de um recurso valioso para a empresa.

Conclui-se que as habilidades do *Coaching* objetivam-se em potencializar o desempenho de uma pessoa, grupo ou organização. Ampliando o foco e oferecendo novas alternativas, assim, estabelecendo um compromisso não apenas com o resultado, mas com a pessoa em si, ou seja, mantendo-se focado nas manifestações do cliente e mantendo-se presente durante toda a sessão.

5.6 Definição de “Ser/Estar Presente” na Sessão de *Coaching*

Estar presente é definido como uma habilidade de estar com alguém de tal forma que essa pessoa venha a conhecer-se melhor. Quando alguém está totalmente presente, cria-se um espaço onde são capazes de ser plenamente eles mesmos e ter uma experiência valiosa, não para o que eles fazem, mas para quem eles são. Raramente “ser/estar presente” está na lista de competências de um

Coach, mas é provavelmente uma das qualidades mais importantes e valiosas. (COACH MASTERS ACADEMY, 2012).

Interpreta-se melhor na figura 2 em referência a ser/estar presente na sessão de *Coaching*.

Figura 2 – *Coaching Presence*

meaningful conversation gives us
a sense of **connection**

↓

Experience acceptance
Validate our value

Coaching Presence

Estar presente é uma qualidade rara em um mundo de muita estimulação. O que é estar presente? As pessoas presentes têm uma qualidade inefável sobre elas; Eles são presentes - surpreendentemente atentos. A plenitude, a concentração, a totalidade irradiam elas.

Fonte: Transformative Coaching: Core Training (COACH MASTERS ACADEMY, 2012, p. 31), tradução livre.

Na definição de “estar presente” de acordo com Douglas Silsbee (COACH MASTERS ACADEMY, 2012, p. 32) evidencia-se que:

- a) A presença do *Coach* é desenvolvida através de sua própria jornada de autodesenvolvimento, tornando-se mais completa. É uma consciência abrangente de si mesmo, seus clientes e a conversa de *Coaching*;
- b) Os *Coaches* que têm forte “presença” têm um sentido de "ser" ao invés de "fazer", incorporando sua identidade e deixando de lado o controle, a reponsabilidade, o processo e as ferramentas, demonstrando total confiança no potencial do cliente;
- c) Quando presentes, os *Coaches* e os *Coachees* muitas vezes descrevem a sensação de satisfação e plenitude;
- d) Permite-lhes construir um relacionamento profundo, de confiança e conexão entre *Coach* e *Coachee*.

Dessa forma, Clutterbuck (2008) enfatiza que:

Coaching é uma atividade feita com alguém e não para alguém. A responsabilidade de fazer com que esse processo funcione é repartida entre o *Coach* e o *Coachee*. Ambos precisam demonstrar conduta de confiança e abertura, essenciais ao estabelecimento de vínculo entre eles.

Por outro lado, enfatiza-se que o *Coach* deve estar disponível para ouvir e incentivar o *Coachee* em sua empreitada de realização pessoal ou profissional, comprometendo-se com o processo e com os resultados esperados e, principalmente, livre de qualquer julgamento. A comunicação deve ser clara e objetiva para consecução dos objetivos e das estratégias que serão desenvolvidas durante o processo. Assim, *Coaching* é a arte e a prática de inspirar, energizar e facilitar o desempenho de aprendizagem e o desenvolvimento do *Coachee*.

Portanto, o profissional precisa conduzir com o cliente o processo de identificação dos fatores que dificultam ou facilitam o alcance do estado desejado e identificar, ainda, se há aspectos de autossabotagem por parte do *Coachee*. Dessa forma, estar presente e estar focando durante toda a sessão de *Coaching* é de extrema importância para o desenvolvimento desse processo, visto que através disso o *Coach* poderá utilizar as ferramentas corretas nos momentos mais oportunos com um único propósito: ajudar o seu cliente a encontrar as respostas para todas as suas perguntas e anseios.

5.7 Modelos de *Coaching*

O *Coaching* é uma metodologia que permite fazer um levantamento sistemático da vida de uma pessoa, focando exclusivamente nos pontos fortes e fracos e no questionamento do cliente, pelo *Coach*, para que ele descubra como fazer as mudanças comportamentais necessárias ao seu objetivo. Ou seja, o *Coach* não dá conselhos e nem orientações, ele leva o cliente às descobertas.

Matta (2008, s.p.) acrescenta que:

Coaching é um processo que visa elevar a performance de um indivíduo (grupo ou empresa) aumentar os resultados positivos por meio de metodologias, ferramentas e técnicas cientificamente validadas e aplicadas por um profissional habilitado (o *Coach*) em parceria com o cliente (o *Coachee*).

O processo de *Coaching* é composto por várias ferramentas, cada uma delas com a sua devida importância e aplicabilidade. Algumas são facilmente identificadas, tais como as perguntas objetivas. Essas perguntas são extremamente importantes e devem ser objetivas e direcionadas a desenvolver as percepções necessárias do *Coachee*. As perguntas também são comuns em todos os processos de *Coaching* e servem para ensinar as pessoas a pensar e refletir.

A Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses Opportunities and Threats*) ou Análise de FFOS (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), facilmente identificada, é uma ferramenta de planejamento estratégico também utilizada no *Coaching*. Ela busca evidenciar, para um cenário específico, quais as Forças e Fraquezas (FF) associadas ao ambiente interno da pessoa, equipe ou organização; e quais Oportunidades e Ameaças (OA) em seu ambiente externo. (CHIAVENATO, 2000).

Outra ferramenta é o CHA, que são as iniciais de Competências, Habilidades e Atitudes. São chamadas de competências duráveis, que todo líder também precisa desenvolver. (CHIAVENATO, 2000).

A Roda da Vida é uma ferramenta que auxilia o cliente, no início do processo de *Coaching*, a fazer uma análise de cada área de sua vida, assim, atribuindo pontuações às mesmas. São consideradas áreas da vida, como Família, Relacionamento, Financeiro, Carreira, Ambiente Físico, Espiritualidade, Saúde e Lazer.

Em síntese, vale ressaltar, ainda, que muitas outras técnicas e ferramentas são utilizadas no *Coaching*. Contudo, apresentam-se, nos próximos subtítulos, os quatro modelos de processo de *Coaching* que já estão sendo praticados no cenário global, os quais são voltados para os executivos, líderes, área pessoal e da saúde.

5.7.1 *Coaching* Executivo

O *Coaching* executivo é focado na área profissional, e sua proposta básica de trabalho é conseguir uma melhoria significativa na *performance* individual e das equipes através da construção de uma nova cultura de relações interpessoais (baseada na responsabilidade, cooperação e pró-atividade) e da adoção de um novo paradigma pessoal, focado na automotivação e na solução de problemas. O

propósito do *Coaching* executivo é o desenvolvimento das habilidades do líder que tenham posição formal ou não nas mais diversas organizações.

5.7.2 Líder *Coaching* ou Leader Coaching

A melhoria no desempenho das equipes depende em grande parte de uma nova filosofia de liderança, voltada para o compartilhamento de responsabilidades com a totalidade da equipe. Assim, uma equipe seriamente comprometida funciona muito melhor que um grupo onde há apenas o líder comprometido e várias pessoas que só obedecem a ordens. Dessa forma, apresenta-se um novo paradigma de liderança, o *Leader Coaching* (Líder *Coaching* ou *Coaching* para liderança).

5.7.3 *Coaching* de Vida ou *Life Coaching*

O foco deste modelo de *Coaching* é fazer uma análise da vida da pessoa e ajudá-la a solucionar problemas, sendo ainda usada com muito sucesso em treinamentos voltados ao desenvolvimento interior, onde o foco é melhorar a qualidade de vida do *Coachee*. O *Life Coaching* (*Coaching* de Vida) pode ser utilizado em situações onde o cliente busca desenvolver competências emocionais que lhe permitam se relacionar melhor com o cônjuge, com os filhos, com os amigos e etc. Superar barreiras como a timidez ou insegurança, enfim, trabalhar questões que lhe tragam mais equilíbrio e qualidade em sua vida pessoal.

5.7.4 *Coaching* de Saúde ou *Health Coaching*

O *Health Coaching* (*Coaching* de Saúde) é um desenvolvimento natural do *Coaching* de Vida, direcionado à elaboração de um plano de ações para enfrentar ou prevenir problemas de saúde. A meta mais comum num programa de *Health Coaching* é a perda de peso, normalmente combinando reeducação alimentar com um programa de exercícios físicos. A função do *Coach*, nesse caso, é complementar, pois a dieta e os exercícios são prescritos por especialistas, e o *Coach* irá trabalhar na motivação do *Coachee* para executar, na prática, essas atividades e para formar uma “cultura de saúde”.

Por fim, de acordo com os conceitos e abordagens sobre *Coaching* e suas relações neste referencial, buscou-se fornecer base teórica para esta pesquisa, que tem como objetivo identificar, sob a ótica dos *Coachees*, os impactos que o *Coaching* promove em suas vidas.

6 METODOLOGIA

A partir das definições apresentadas, a próxima etapa deste estudo será descrever como foi realizada a pesquisa deste trabalho. Neste capítulo, irá se detalhar o delineamento metodológico da pesquisa, serão caracterizados os participantes da pesquisa, apresentação das técnicas de coleta e, conseqüentemente, a análise dos dados.

6.1 Delineamento da Pesquisa

A abordagem da pesquisa foi qualitativa, assim permitiu-se refletir sobre a ação do processo de condução da investigação sobre esse estudo. Segundo Gil (1999), na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa e de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terá que organizar para depois interpretar. Já de acordo com Lakatos e Marconi (2004, p. 267),

O método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados. A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

Assim, Sampieri, Collado e Lucio (2006) e Alves (1991) atentam que a pesquisa qualitativa parte da premissa de que as pessoas agem de acordo com sua cultura, crenças, valores, percepções e sentimentos, o que direciona seu comportamento sempre num sentido, não se tendo condições de conhecê-lo de imediato. Conforme ainda Bardin (1977) e Sampieri, Collado e Lucio (2006), entender o contexto e a riqueza da experiência, sua complexidade e significados para os indivíduos, são algumas das principais finalidades e objetivos de uma pesquisa qualitativa

O presente estudo possui finalidade exploratória, em que, de acordo com Gil (2010), se observa, registra, correlaciona e descreve fatos ou fenômenos de uma determinada realidade. Explora-se um problema ou situação para gerar conhecimento e entendimento. Procura conhecer e entender aspectos que ocorrem

na sociedade, desenvolver, esclarecer; e, habitualmente, merece um levantamento bibliográfico e documental sobre a pesquisa exploratória.

O referido autor afirma ainda que a pesquisa exploratória pode ser seguida pela pesquisa descritiva. Nesse caso, o método exploratório escolhido se fundamenta pela primordialidade da pesquisa em verificar quais os impactos que os *Coachees* obtiveram no processo *Coaching*. Triviños (1987) acrescenta que os estudos exploratórios permitem aos pesquisadores adicionar seus conhecimentos em torno de determinado problema.

Nesse sentido, percebe-se que o estudo envolveu o processo *Coaching* em que o *Coachee*, dentro de um contexto real, foi investigado.

6.2 Participantes da Pesquisa

Como áreas de investigação, a pesquisa foi realizada com 10 participantes voluntários na condição de *Coachees*. Os participantes estão na faixa etária entre 20 a 59 anos, sendo quatro pessoas do gênero feminino e seis pessoas do gênero masculino, todos com escolaridade em Graduação ou Especialização/MBA. As nacionalidades variam entre três brasileiros, um chinês, dois indonésios e quatro singapurianos. Conforme o exposto, os participantes da pesquisa foram classificados por nomenclatura abreviadas, visando à preservação do sigilo, sendo C1 a C10 (dez *Coachees*). Dessa forma, para facilitar o entendimento, demonstra-se o perfil dos participantes da pesquisa no quadro 6.

Quadro 6 – Participantes da pesquisa

Coachee	Faixa Etária (anos)	Nacionalidade	Escolaridade	Gênero
C1	20 – 29	Brasileira	Especialização ou MBA	Feminino
C2	30 – 39	Brasileira	Graduação	Feminino
C3	30 – 39	Brasileira	Graduação	Feminino
C4	50 – 59	Chinês	Especialização ou MBA	Feminino
C5	50 – 59	Indonésio	Especialização ou MBA	Masculino
C6	40 – 49	Indonésio	Especialização ou MBA	Masculino
C7	40 – 49	Singapuriano	Graduação	Masculino
C8	50 – 59	Singapuriano	Graduação	Masculino
C9	50 – 59	Singapuriano	Graduação	Masculino
C10	50 – 59	Singapuriano	Especialização ou MBA	Masculino

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Foram adotados como critérios de participação pessoas que já participaram de um processo de *Coaching*, a fim de mensurar a real experiência no contexto do processo. Na visão de Polit e Hungler (1997, p. 341), participante da pesquisa “é toda população em que o pesquisador está interessado. A população de acesso refere-se aqueles casos que estão de acordo com os critérios de elegibilidade e que são acessíveis ao pesquisador, como um grupo de indivíduos para o estudo”.

6.3 Técnicas de Coleta de Dados

A coleta de dados se deu através da aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas, a fim de descrever características da população e o estabelecimento de relações entre as variáveis que serão analisadas. Procedeu-se uma análise do indivíduo e suas relações diretas mediante o processo de *Coaching*, estruturando metodologicamente as observações de acordo com os parâmetros que serão seguidos ao longo da pesquisa.

Segundo Gil (1999, p. 128), “o questionário pode ser definido como técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.”

Optou-se por este método, partindo-se do princípio de que essa técnica permite a participação simultânea dos *Coachees*, em diferentes lugares. Além disso, essa técnica possibilita a comparação, análise e mensuração das respostas de maneira mais uniforme, segundo Collis e Hussey (2005).

Ainda de acordo com Gil (1999, p.128-129):

O questionário apresenta uma série de vantagens, entre elas: possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, garante o anonimato das respostas, permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente, expõe o pesquisador à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

A coleta de dados através de questionário também visa facilitar a sua aplicação, visto que esse método favorece os participantes que não se encontram no mesmo local. O questionário foi enviado através de correio eletrônico para todos os participantes, os quais estavam espalhados em dois continentes (América do Sul

e Ásia). O retorno dos questionários também se deu através de correio eletrônico, o que viabilizou a eficácia da pesquisa. Propõe-se, também, que o referido questionário apresente coesão e coerência necessárias para um perfeito entendimento das questões, bem como a interpretação correta por parte dos participantes.

Verificam-se, no quadro 7, os objetivos específicos das questões aplicadas.

Quadro 7 – Objetivos das questões aplicadas com o *Coachee*

Objetivos Específicos	Perguntas
Investigar aspectos que motivam a busca pelo <i>Coaching</i> .	<p>O que o levou a procurar um <i>Coach</i> (Profissional de <i>Coaching</i>)?</p> <p>O <i>Coaching</i> atendeu a sua expectativa? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não</p>
Verificar os modelos utilizados no processo de <i>Coaching</i> dos pesquisados.	<p>Quais os modelos utilizados no seu último processo de <i>Coaching</i>?</p> <p><input type="checkbox"/> <i>Coaching Executive</i> <input type="checkbox"/> Líder <i>Coaching</i> ou <i>Leader Coaching</i> <input type="checkbox"/> <i>Coaching</i> da Vida ou <i>Life Coaching</i> <input type="checkbox"/> <i>Coaching</i> de Saúde ou <i>Health Coaching</i></p> <p>De que forma, estes modelos foram desenvolvidos durante o processo de <i>Coaching</i>?</p>
Apresentar os possíveis impactos que o <i>Coaching</i> promove na vida das pessoas.	<p>Quais mudanças você pode verificar em você após o processo de <i>Coaching</i>?</p> <p>Marque qual mudança você considera mais importante, se mais que uma, por favor enumere-os numa escala de 1 a 7. (1- mais importante; 7- menos importante)</p> <p><input type="checkbox"/> Maior controle das emoções <input type="checkbox"/> Melhorou a qualidade de vida <input type="checkbox"/> Maior qualidade nos relacionamentos <input type="checkbox"/> Elevou a satisfação pessoal <input type="checkbox"/> Desenvolveu novas habilidades <input type="checkbox"/> Reduziu conflitos <input type="checkbox"/> Mudanças de paradigmas</p> <p>Nos espaços em branco, acrescente quais mudanças ocorreram e que não constou acima, mas que gostaria que constasse, avaliando o seu grau de importância. <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____</p> <p>Avalie o quanto este processo de <i>Coaching</i> foi importante para você?</p> <p>Quais são as suas expectativas para o futuro, em relação aos impactos que você teve no processo de <i>Coaching</i>?</p>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Conforme exposto no quadro 7, as questões apresentadas foram elaboradas com o quesito de identificar quais os impactos que o *Coaching* promove na vida das pessoas. A versão completa do questionário pode ser encontrada no Apêndice A deste trabalho.

6.4 Técnicas de Análise de Dados

A técnica de análise de dados foi a de conteúdo, que objetiva constituir um conjunto de instrumentos metodológicos que asseguram a objetividade, sistematização e influência aplicadas no questionário. A técnica de análise de conteúdo visa analisar as características do conteúdo através da comparação destes modelos, analisando o contexto ou o significado de conceitos obtidos através da pesquisa.

De acordo com Barros e Lehfel'd (2007, s.p.):

A interpretação está ligada a análise; esta pode ser qualitativa, quantitativa e quanti-qualitativa. A interpretação seria a capacidade de se voltar à síntese sobre os dados, entendendo-os em relação a um todo maior, e em relação a outros estudos já realizados na mesma área e tema. São processos que se complementam e acontecem como síntese, numa totalidade.

Com os resultados obtidos na coleta de dados, é fundamental que o pesquisador estabeleça categorias para melhor organizar os resultados. Dessa forma, as técnicas de análise dos dados, em uma pesquisa qualitativa, são viabilizadas através de um processo indutivo, partindo da organização das unidades de registro e do contexto, seguida pela classificação dos dados, sua interpretação e seus significados para os entrevistados. (BARDIN, 1977; SELLTIZ ET AL., 1972; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Nesse sentido, Selltíz et al. (1972) apontam que as categorias necessitam estar coerentes com o problema, o objetivo e as hipóteses da pesquisa:

A fim de decidir quais são as categorias significativas, é preciso escolher algum princípio de classificação. A pergunta da pesquisa ou as hipóteses – se formuladas – apresentam a base para a escolha dos princípios de classificação. [...] As categorias em cada conjunto são mutuamente exclusivas, e também incluem todas as possibilidades significativas para esse conjunto de categorias, de forma que cada resposta possa ser colocada, em ambiguidade, numa categoria ou outra. (SELLTIZ et al., 1972, 441-442)

Em resumo, a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados, de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. (GIL, 1999). Assim, as categorias definidas para este estudo foram: motivação, modelos e impactos.

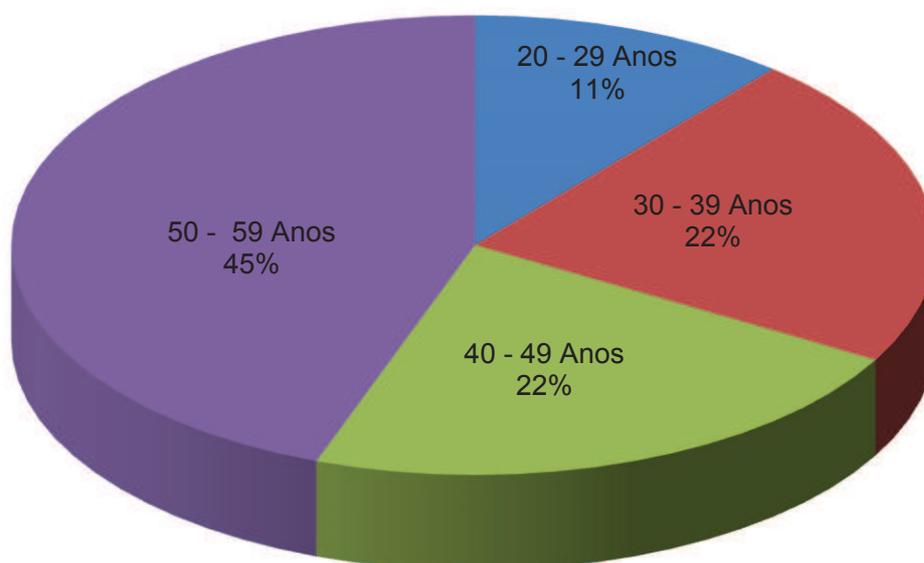
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa. Com base no referencial teórico apresentado anteriormente e nos dados coletados nos questionários, desenvolveu-se a análise e, conseqüentemente, os resultados da investigação.

7.1 Identificação dos Entrevistados

Neste tópico, demonstra-se o resultado do perfil de amostra dos participantes através de gráficos para melhor visualizar os efeitos obtidos nesta análise. A figura 3 mostra a distribuição dos participantes por faixa etária. Pode-se observar que, em sua maioria, os participantes têm entre 50 e 59 anos, atingindo, assim, 45% no resultado.

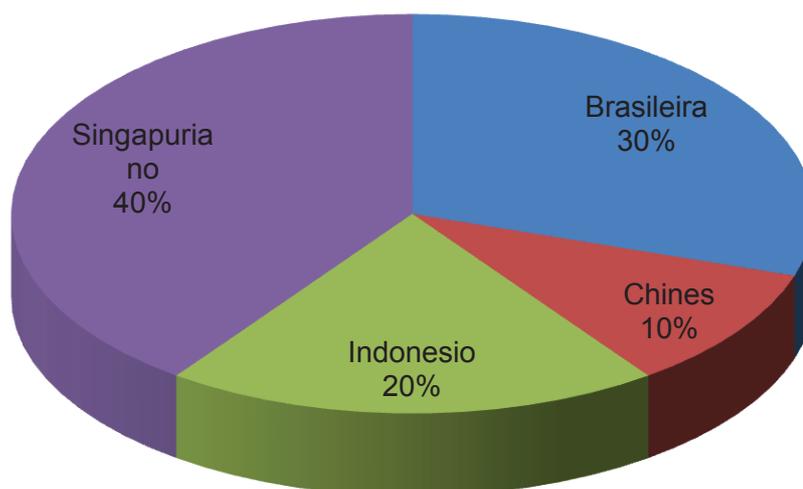
Figura 3 – Faixa Etária



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Com relação à figura 4, em referência à nacionalidade dos participantes, percebe-se que 40% dos questionados são singapurianos, seguidos pelas nacionalidades brasileira, indonésio e chinês.

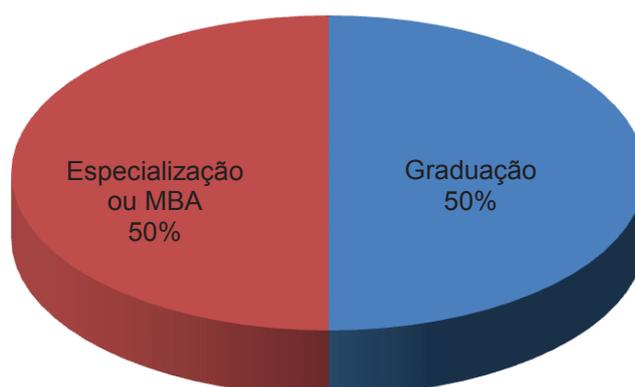
Figura 4 – Nacionalidade



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Verifica-se, na figura 5, que a escolaridade dos respondentes é exatamente 50% em Graduação e 50% em Especialização ou MBA. Confere-se, assim, alto grau de entendimento sobre o questionário desenvolvido.

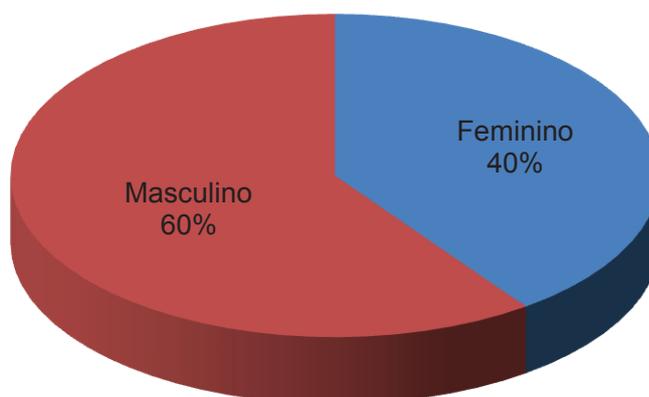
Figura 5 – Escolaridade



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Percebe-se, pela figura 6, que a maioria (60%) dos questionados é do gênero masculino, e 40% são do gênero feminino. Essa diferença entre esses dados não influenciou na análise e considerações finais desta pesquisa.

Figura 6 – Gênero



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

7.2 Motivação

Nesta categoria, buscou-se investigar os aspectos que motivaram os *Coachees* a procurar por um programa de *Coaching*. Conforme os grupos apresentados na tabela 1, percebe-se que a maioria dos *Coachees* buscou o processo de *Coaching* para melhorar o desenvolvimento pessoal. Essa percepção é definida por Birch (2002), o qual indica o *Coaching* como uma abordagem sistemática de melhoria do *Coachee*, com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada pela meta previamente definida.

Carter (2001) apresenta que, usualmente, o *Coach* é relacionado à atividade profissional, com foco no melhor do desempenho e comportamento, sendo ainda um processo de aprendizado pessoal, orientado por metas e elaborado para executivos. Nesse caso, essa referência se difere do resultado da pesquisa, o qual apontou que 70% dos questionados optaram pelo *Coaching* de Vida, com intuito de desenvolvimento pessoal.

Cavanagh, Grant e Kemp (2005) referem que o *Coaching* é uma atividade multidisciplinar e seu principal objetivo é melhorar o bem estar, aumentar o desempenho e ainda facilitar a mudança individual e organizacional do *Coachee*.

Tabela 1 – Desenvolvimento Pessoal e Desenvolvimento Profissional

Grupo	Subgrupo		Total
Desenvolvimento Pessoal (Coaching da Vida)	Tomada de decisões	8%	70%
	Diferentes perspectivas	8%	
	Clarear pensamentos	23%	
	Encontrar respostas	24%	
	Melhorar atitudes	8%	
Desenvolvimento Profissional (Coaching Executivo)	Desbloquear potencial	8%	30%
	Carreira profissional	14%	
	Melhorar desempenho	8%	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Dessa forma, demonstram-se alguns trechos das respostas dos *Coachees* a fim de mensurar a tabela demonstrada.

“Quando eu senti que precisava melhorar o meu desempenho no trabalho.” (C4).

“Encontrar respostas para meu caso.” (C5).

“Ter diferentes perspectivas.” (C7).

“Me ajudar a clarear meus pensamentos, e especialmente me ajudar a seguir o caminho correto na minha carreira profissional.” (C10).

Ilustra-se a importância do processo do *Coaching* na figura 1 desta pesquisa. (COACH MASTERS ACADEMY, 2012). Reitera-se que o *Coaching* deve ajudar o *Coachee* a mudar do ponto A para B, ou seja, sair da situação atual e almejar o resultado desejado e assim criar um impacto positivo e de felicidade.

Posteriormente, foi apurado se o *Coaching* atendeu às expectativas dos *Coachees*. Percebe-se, na figura 7, que 80% dos *Coachees* consideram que o programa de *Coaching* atendeu às perspectivas dos questionados, enquanto 20% dos participantes disseram não sentir-se satisfeitos.

Dessa forma, destaca-se a importância em se comprometer com o processo de *Coaching* para atingir os objetivos propostos, o qual também é evidenciado por

Chiavenato (2002), que enfatiza que o *Coaching* é um tipo de relacionamento no qual o *Coach* precisa se comprometer e ajudar o *Coachee* a atingir o seu objetivo.

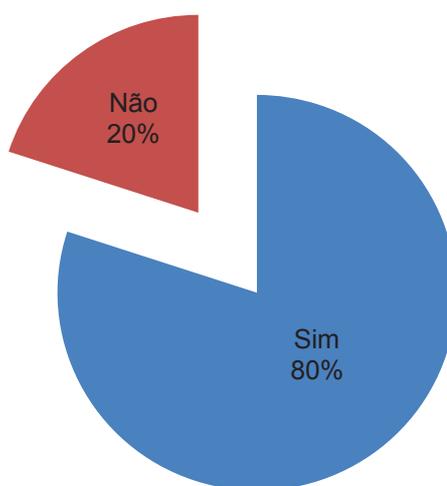
Com a percepção de que 20% dos questionados não se sentiu satisfeito, demonstra-se, então, os trechos das respostas dos *Coachees* 2 e 6, o que eleva ainda mais a importância dos quatro princípios de *Coaching* (Quadro 2), de acordo com Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC, 2015), que reitera o princípio número três, em relação à Ação, onde diz que *Coaching* só é *Coaching* se houver ações específicas no sentido de agir para alcançar os objetivos determinados pelo cliente.

“[...] mas ele acabou entrando em assuntos pessoais, que eu não concordava com o modo dele pensar (como família e religião).” (C2).

“[...] o Coach não entendeu o tópico, bem como o contexto em geral [...]” (C6).

Isso evidencia o que Krausz (2007) afirma, que o *Coaching* é uma arte que exige sutileza de quem a pratica e técnicas amparadas na expansão do conhecimento. Há também o observado pelo Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC, 2015), o qual diz que para garantir sucesso, o *Coach* precisa também atentar ao princípio número um (Quadro 2), o qual diz que o *Coach* precisa se eximir de qualquer tipo de julgamento.

Figura 7 – Atendimento das Expectativas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

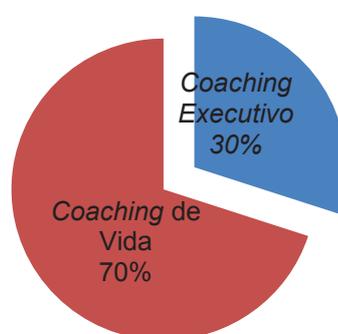
7.3 Modelos

Neste conteúdo, buscou-se verificar os modelos utilizados no processo de *Coaching* dos pesquisados. Assim, examina-se, na figura 8, qual modelo de *Coaching* foi utilizado pelos *Coachees*. Avaliou-se que 70% dos questionados buscaram o processo de *Coaching* da Vida, e 30%, pelo *Coaching* Executivo. Dessa forma, identifica-se que a maioria dos participantes buscou o processo de *Coaching* com intuito de identificar algum desenvolvimento pessoal através desse processo, conforme já mencionado anteriormente.

O foco do modelo de *Coaching* da Vida é fazer uma análise da vida do *Coachee*, a fim de ajudá-lo a solucionar os seus conflitos internos e pessoais. Dessa forma, o *Coaching* de Vida poderá ajudar a pessoa a ter expectativas diferentes. Conforme ainda exposto por Downey (2003), o *Coaching* visa ajudar o indivíduo a resolver problemas, ser inovador e transformar o que aprendeu em resultados positivos.

Em referência ao *Coaching* Executivo, o mesmo é focado na área profissional e sua proposta é melhorar a *performance* individual ou nas equipes através de uma nova cultura de relações interpessoais. Ainda de acordo com Underhill et al. (2010), pode-se dizer que o propósito do *Coaching* executivo é justamente o desenvolvimento das habilidades do líder. Nesse contexto, conforme Ting e Scisco (2006), o *Coaching* também ajuda a melhorar a compreensão dos líderes sobre si mesmo.

Figura 8 – Modelos de *Coaching*



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Buscou-se ainda identificar de que forma os modelos de *Coaching* foram desenvolvidos durante o processo de *Coaching*, conforme se caracteriza na tabela 2.

Tabela 2 – Desenvolvimento do processo de *Coaching*

Grupos	Subgrupos	
Desenvolvimento de Modelos de <i>Coaching</i>	Questionamentos	40%
	Conversação	30%
	Ajudando clarear situação	10%
	Técnica de valores	10%
	Testes de perfil	10%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

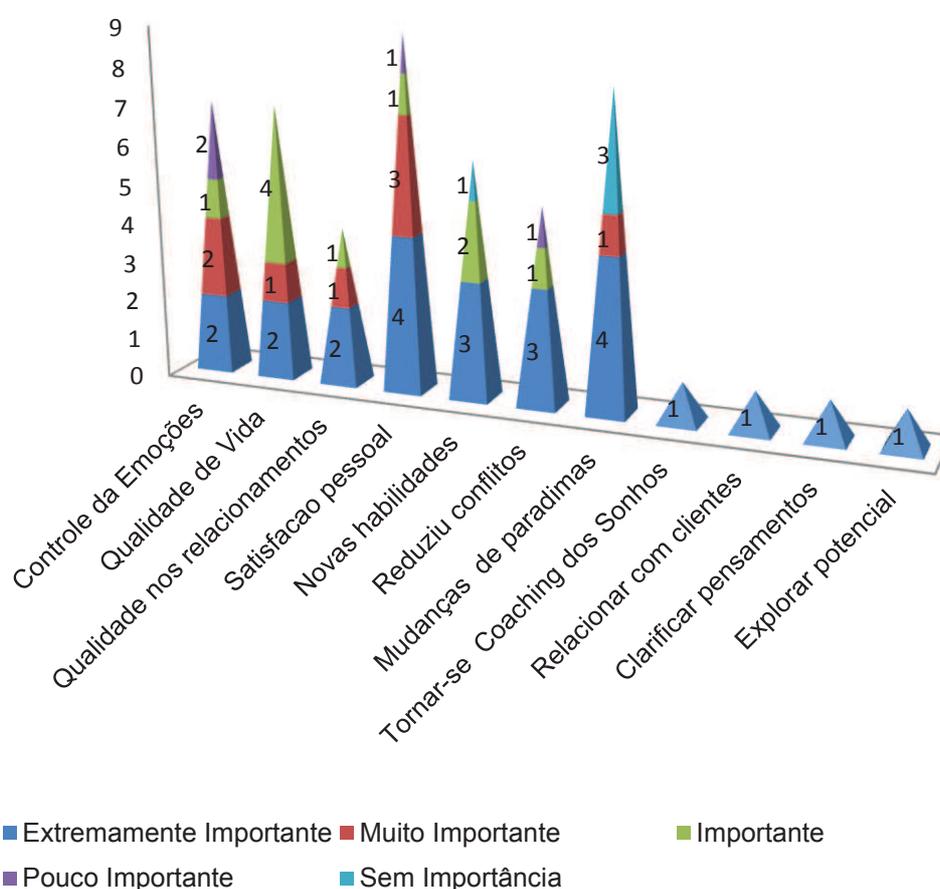
Também foi possível identificar que os *Coachees* tiveram o comprometimento na ação do processo, conforme afirmativas a seguir. Em relação aos modelos de desenvolvimento, de acordo com o já exposto por Wilson, Murphy e Pryor (1994), o *Coach* e seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento pessoal e profissional, estabelecem metas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e *feedback* privado, em que são expostas vulnerabilidades pessoais e de autoestima.

Dessa forma, conforme a tabela 1, identifica-se que, na sua maioria, o processo de *Coaching* foi desenvolvido através de questionamentos e conversação, o que vai ao encontro do que Chiavenato (2002) afirma, que existe diferença entre os conceitos de aplicação do *Coaching*, os quais inclui-se o processo socrático, da maiêutica, através de perguntas para descobrir as competências e, assim, desenvolver habilidades. Ainda de acordo com vários pensadores, entre eles Buda, Platão e Sócrates, sendo que este último já demonstrava eficácia por meio de diálogos, conversação e questionamentos com os seus discípulos. Assim, desde a antiguidade o processo de *Coaching*, através das técnicas de conversação e questionamentos, já era aplicado e continua até os dias de hoje.

7.4 Impactos

Neste enunciado, apresenta-se, na figura 9, quais os impactos que os participantes identificaram após o processo de *Coaching*. A identificação dessa pesquisa se deu através de ordenar a opções previamente inseridas no questionário, bem como incluir alguma que o participante achasse importante, e ainda enumerá-las de 1 a 5, sendo 1 extremamente importante e 5 sem importância.

Figura 9 – Mudanças na vida dos *Coachees*



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

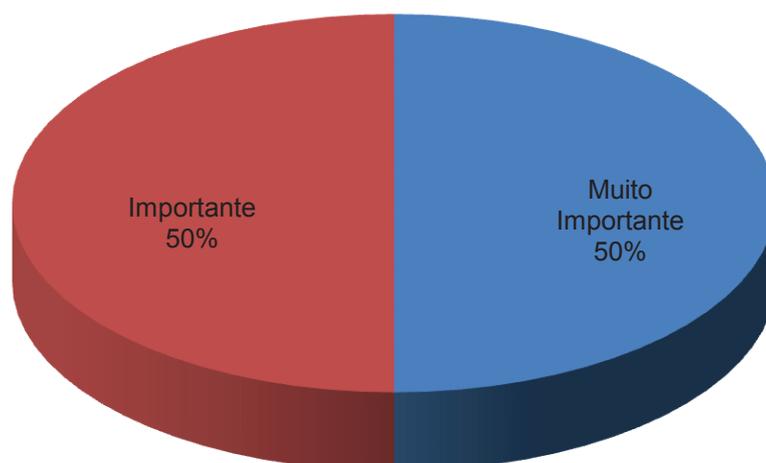
Nesta pesquisa, percebe-se que os impactos extremamente importantes foram em relação à satisfação pessoal e às mudanças de paradimas, que Matta (2008) deixa claro que o *Coaching* é um processo que visa elevar a performance de um indivíduo (grupo ou empresa), o qual pode aumentar resultados positivos e, com isso, elevar a satisfação pessoal.

Percebe-se, ainda, que o *Coaching* traz resultados que partem do autoconhecimento e do entendimento do contexto em que o indivíduo esteja inserido, ou seja, a justificativa para isso reside no fato de que o processo auxilia na compreensão das potencialidades individuais, bem como das necessidades de aprimoramento. A partir disso, entendem-se os motivos pelos quais surge a satisfação pessoal e a quebra de paradigmas como resultado desta pesquisa. O *Coachee* passa a entender os motivos que o levaram a pensar ou agir de determinada maneira, e, assim, torna-se mais fácil encontrar recursos para modificar suas atitudes, a fim de obter resultados cada vez mais positivos.

Coach Masters Academy (2012) evidencia que “estar presente” é uma qualidade rara em um mundo de muita estimulação. Conclui-se que essa afirmação tem coerência, sendo ainda de grande valia, ou seja, é importante o *Coach* estar focado no assunto do cliente durante todo o processo. De acordo com Porche e Niederer (2002), para o sucesso no processo de *Coaching* é fundamental que o *Coachee* tenha confiança no *Coach*.

Também se avaliou, de acordo com a figura 10, o quanto o processo de *Coaching* foi importante para os *Coachees*. A avaliação ficou dividida entre muito importante e importante. Dessa forma, evidencia-se que, de forma geral, o processo de *Coaching* foi essencial na visão dos participantes.

Figura 10 – Avaliação da importância do processo de *Coaching*



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Essa avaliação pode soar como inconsistente, visto que 20% dos *Coachees* afirmaram que o *Coaching* não atendeu às expectativas. Dessa maneira, demonstra-se o trecho da resposta do *Coachee 2* para melhor interpretação do resultado.

“Foi importante, pois me deu algumas dicas de como me comunicar com o cliente. Eu tinha dificuldade de desenvolver uma conversa, e criar relacionamento com o cliente. Com o Coaching, consegui ter um norte de como fazer isso. O que me decepcionou, foi que por eu ser muito crítica, acabei levando em consideração o sucesso pessoal/profissional do Coaching contratado e isso me deixou a impressão tipo: faça o que eu digo, não faça o que eu Faço. Pois ele também não tinha muito sucesso, e organização na vida.” (C2).

Em referência à resposta do *Coachee 2*, entende-se que talvez o *Coach* estivesse fazendo o papel de *Counseling* ao invés de *Coaching*, visto que o trecho dessa resposta nos deu a impressão que o *Coach* estava dando aconselhamentos ao *Coachee 2* ao invés de estar aplicando um programa de *Coaching*. Conforme Whitmore (2008), *Coaching* é proativo e *Counseling* é reativo. O *Counseling* examina a experiência passada e visa ajudá-la a justificá-la; já o *Coaching* é sobre o presente e o futuro. Dessa forma, precisa-se tomar muito cuidado para não confundir as duas modalidades no atendimento das pessoas.

Neste último tema da pesquisa, buscou-se identificar as expectativas futuras em relação aos impactos que os *Coachees* tiveram no processo de *Coaching*. De forma geral, as expectativas e impactos foram positivos e com o propósito de continuar evoluindo, além de manter foco no futuro, a fim de atingir os objetivos desejados. Verificaram-se, nessa linha de raciocínio, os impactos apresentados pelos *Coachees*, conforme os trechos das respostas do questionário a seguir:

“A longo prazo, espero que o Coach me traga resultados, agindo de forma mais consciente nas situações e emoções, além de aprender a tomar decisões de acordo com meus valores.” (C1).

“Ajudou-me a entender que nem tudo o que eu penso que seja melhor para os outros seja o que realmente eles queiram ou sintam.” (C3).

“Tendo a experiência como Coachee, eu aprendi a encontrar a minha paixão e sonhos de vida. Eu descobri o propósito de minha vida como, por exemplo, ‘compartilhar e ao mesmo tempo ser independente’, o que me fez me tornar um Dream Coach para as pessoas ao meu redor.

Tornei-me inspiração para muitas pessoas. Isso está dando sentido à minha vida.” (C4).

Entende-se que as respostas dos *Coachees* 1, 3 e 4 se entrelaçam com o apontado por Maynard (2006), o qual diz que o *Coaching* é uma atividade de facilitador do processo, ou seja, promover suporte e encorajamento para o *Coachee*, sendo ainda um orientador que promove o desenvolvimento pessoal e profissional dos clientes.

A seguir, os trechos das respostas dos *Coachees* 4, 5, 7 e 8:

“Mais clareza e consciência do que devo focar na minha vida.” (C4).

“Implementá-lo para trazer mudanças positivas e sustentáveis.” (C5).

“Capaz de me dar mais clareza, diferentes perspectivas e obstruir meus pontos cegos.” (C7).

“Espero conseguir obter meus objetivos e me desafiar a atingir novas metas e padrões.” (C8).

Conforme o enunciado das respostas dos *Coachees* 4, 5, 7 e 8, concorda-se com o que Hudson (1999) enfatiza, que o *Coach* pode ajudar os clientes a obter melhores resultados, auxiliando-os a compreender suas opções e sentir-se capaz de elaborar novas metas. Isso também é evidenciado por Reis (2010), que pondera que algumas das competências do *Coaching* é a paixão pelo desenvolvimento dos outros, devendo sempre ter um interesse intrínseco e querer que os outros sempre evoluam e aprendam.

No decorrer das próximas respostas dos *Coachees* 2, 6 e 10, avalia-se a importância do desenvolvimento de empatia e confiabilidade entre *Coach* e *Coachee*, conforme afirmado por Reis (2010). Ainda, de acordo com Benton (2000), outra habilidade importante do *Coach* é entender como é possível fazer críticas construtivas, ser sensível ao identificar problemas e, principalmente, fornecer encorajamento.

“Tinha muitas expectativas, acho que foi o meu erro. Acreditei que iria identificar meus pontos fortes e fracos e definir que rumo tomar na minha vida profissional.” (C2).

“Eu quero ter um pensamento inovador (algo que eu não tenho pensado) sobre a minha situação.” (C6).

“Espero que em determinado caminho da minha vida, eu posso ter um Coach novamente, para continuar evoluindo, a fim de melhorar meus pensamentos, e de como continuar a minha trajetória de vida.” (C10).

Entretanto, finaliza-se esta pesquisa com o entendimento de que independente do *Coaching* ser realizado a partir de uma necessidade pessoal ou organizacional, a aprendizagem provoca uma reação positiva nos envolvidos, o que favorece ainda a transferência de habilidades e conhecimentos. Todavia, o *Coaching*, como um processo, provoca mudanças de comportamento, abre espaço para novos horizontes e percepções, e, com isso, cria impactos positivos na vida dos *Coachees*. Ou seja, isso se entrelaça com as afirmações de Clutterbuck (2008), que enfatiza que *Coaching* é uma atividade feita com alguém e não para alguém. A responsabilidade de fazer com que esse processo funcione é repartida entre ambos, *Coach* e *Coachee*, pois ambos precisam demonstrar conduta, confiança e abertura.

Ainda agrega-se a esse fechamento a importância do *Coach* se fazer presente durante todo processo, conforme descrito por Douglas Silsbee (COACH MASTERS ACADEMY, 2012) que descreveu que quando o *Coach* está presente de corpo e alma no processo, tanto este quanto o *Coachee*, muitas vezes, descrevem a sensação de satisfação e plenitude, além de permitir um relacionamento mais profundo, de confiança e conexões.

8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Algumas das limitações percebidas neste estudo dizem respeito à escassa literatura brasileira sobre o assunto, bem como a dificuldade em obter as literaturas existentes nas bibliotecas locais, visto que a pesquisadora mora na China.

Outra limitação foram as questões de pesquisa: elas precisaram ser traduzidas para o inglês para poder ser enviadas para os participantes estrangeiros. Da mesma forma, no seu retorno, as questões por eles respondidas em inglês precisaram ser traduzidas novamente para o português.

De qualquer forma, as limitações no questionário se restringem à escolha dos entrevistados, pois exige, segundo Selltiz et al. (1992), que seus participantes necessariamente tenham experiência reconhecida com o objetivo ou a situação pesquisada.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar, sob a ótica dos *Coachees*, os impactos que o *Coaching* promoveu em suas vidas. Como principais referências teóricas relativas ao processo de *Coaching*, foram resgatados trabalhos realizados por Chiavenato (2002), Grant e Zackon (2004), Cavanagh, Grant e Kemp (2005), Grant (2003), Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC, 2015), Krausz (2007), Downey (2003), Ting e Scisco (2006), Wilson, Murphy e Pryor (1994), Porche e Niederer (2002), Underhill et al. (2010), Whitmore (2005; 2008), Maynard (2006), Hudson (1999) e Benton (2000). Com base na revisão teórica, observou-se que o processo de *Coaching* evidencia considerações importantes, o qual também estimula e desenvolve as capacidades do *Coachee*, sendo capaz de aperfeiçoar o desempenho das suas funções, bem como melhorar a qualidade de vida. Observou-se, ainda, que o *Coaching* pode trazer resultados que partem do autoconhecimento e do entendimento do *Coachee*, ou seja, promover suporte e encorajamento através de processo de orientação prática, o qual também promove desenvolvimento pessoal e profissional.

A pesquisa ocorreu por meio de questionários, os quais foram enviados por correio eletrônico aos *Coachees*. Todos os *Coachees* voluntários que participaram desta pesquisa já passaram ou estão passando por um processo de *Coaching*. Dessa forma, pôde-se ter maior objetividade e veracidade no conteúdo dos questionários.

A análise dos questionários permitiu a compreensão de como o processo de *Coaching* deve ser aplicado aos *Coachees* com eficiência. Também, observou-se que, atualmente, o processo de *Coaching* abrange grande proporção em outros nichos e não somente no executivo, como foi mencionado por Carter (2001), o qual refere que, usualmente, o *Coaching* é relacionado à atividade profissional.

Então, buscou-se investigar os aspectos que motivaram os *Coachees* a procurarem por um programa de *Coaching*. Percebeu-se que os participantes passaram a entender os motivos que o levavam a pensar ou a agir de determinada maneira, e, assim, tornou-se mais fácil encontrar recursos para modificar suas atitudes e encontrar respostas, a fim de obter resultados cada vez mais positivos. Ao mesmo tempo em que se desenvolveu a capacidade de autoconhecimento, foi

possível entender, de forma mais clara, quais foram os principais grupos que foram desenvolvidos.

Com isso, verificou-se quais foram os modelos utilizados no processo de *Coaching* dos pesquisados, evidenciando que a grande maioria dos participantes optou pelo processo de *Coaching* de Vida, no intuito de melhorar o desenvolvimento pessoal, seguidos então pelo *Coaching* Executivo. Entendeu-se, ainda, a forma como o processo de *Coaching* foi aplicado nos *Coachees*, ou seja, principalmente através de questionamentos e conversação.

Em relação aos impactos, de acordo com os *Coachees*, examinou-se que, de forma geral, os mesmos foram positivos e com o propósito de continuarem evoluindo, além de ter aberto espaço para novas percepções. Ainda, como sendo uma das conclusões da pesquisa, outro fator observado e de grande importância foi a satisfação pessoal e quebra de paradigmas. Dessa forma, concluiu-se que *Coaching* ajudou os *Coachees* a obterem melhores resultados e ajudou-os a sentirem-se capazes de elaborar novas metas e manter o foco no futuro, a fim de atingir os objetivos desejados.

Assim, a partir do entendimento das três categorias estudadas, pôde-se compreender que o *Coaching* é um processo de aprendizagem com uma orientação prática de atividades específicas, que tem como objetivo estimular o indivíduo a desenvolver as suas capacidades e a encontrar as respostas por ele mesmo. De regra geral, o *Coach* se exime de qualquer sugestão ou opinião, em referência ao que o *Coachee* está tentando esclarecer ou descobrir, ou seja, ele ajuda o *Coachee* a encontrar as respostas por ele mesmo, sem qualquer influência.

Mostrou-se como está sendo essencial a busca pelo *Coaching* devido às constantes mudanças de hábitos, de estilo de vida, de motivação, de comportamentos e também de métodos de trabalho. Dessa forma, o *Coaching* se tornou uma ferramenta importante para ajudar as pessoas a eliminar conflitos internos e a ter qualidade de vida, tanto na vida pessoal como na profissional. Foi observado, no decorrer da pesquisa, a importância do desenvolvimento de empatia e confiabilidade entre *Coach* e *Coachee*, além de que a relação entre ambos precisa ser de confiança, para que se desenvolva as habilidades e competências almejadas pelo *Coachee*.

Os achados não podem ser generalizados, porém, conclui-se que o *Coaching* é a arte de desenvolver pessoas, é o processo pelo qual o ser humano busca alto

desempenho e o atingimento de metas e objetivos num espaço de tempo menor e mais focado. Pode ainda ser considerado uma filosofia de vida que leva ao autoconhecimento e conhecimento do outro.

REFERÊNCIAS

ALVES, Alda Judith. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 77, p. 53-61, mai. 1991. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/1042>> Acesso em: 27 mar. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

BENTON, Debra A. **Faça o que eles fazem: técnicas de Coaching** para desenvolvimento profissional. São Paulo: Editora Negócio, 2000.

BIRCH, Paul. **Liderança: alcance o seu potencial absoluto já!** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BLANCO, Valéria Bastos. **Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento**. 2006. 218 f. Dissertação (Mestrado em Informática) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

CARTER, Alison. **Executive Coaching: Inspiring Performance at Work**. Brighton: Institute for Employment Studies, 2001. v.379: Report.

CAVANAGH, Michael; GRANT, Anthony M.; KEMP, Travis. **Evidence-based Coaching**. Bowen Hills: Australian Academic Press, 2005. v.1: Theory, research, and practice from the behavioral sciences.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: Coaching e Mentoring**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2008.

COACH MASTERS ACADEMY. **Transformative Coaching – Core Training – Revolutionary approach to enable sustainable change**. Singapura, 2012. 86p. Apostila.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DINGMAN, Myra E. **The effects of executive coaching on job related attitudes**. Thesis. 2004. PhD Organizational Leadership, School of Leadership Studies. Regente University, Virginia, 2004.

DINSMORE, Paul Campbell; SOARES, Monique Cosendey. **Coaching prático: o caminho para o sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

DOWNEY, Myles. **Coaching eficaz**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDSMITH, Marshal; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: la ultima palabra en desarrollo de liderazgo**. México: Person Education, 2001.

GOLDSMITH, Marshal; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: O exercício da liderança**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRANT, Anthony 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.

GRANT, Anthony M.; ZACKON, Richard. 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.01-15, Autumn, 2004. Disponível em: <<http://ijebcm.brookes.ac.uk/documents/vol02issue2-paper-01.pdf>> Acesso em: 22 mar 2017

GRANT, Anthony M.; CAVANAGH, Michael J. 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. 1-16, Spring, 2004. Disponível em: <<http://ijebcm.brookes.ac.uk/documents/vol02issue1-paper-01.pdf>> Acesso em: 12 Abril 2017

GUTHRIE, V.; ALEXANDER, J. Asesoría de procesos: una aproximación al Coaching del liderazgo. In: GOLDSMITH, Marshal; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: la ultima palabra en desarrollo de liderazgo**. México: Person Education, 2001.

HARGROVE, Robert. **Masterful coaching: extraordinary results by impacting people and the way they think and work together**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2002.

HUDSON, Frederic M. **The handbook of coaching**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

INSTITUTO Brasileiro de Coaching (IBC). **Tudo Sobre Coaching**, 2015. Disponível <<http://www.ibcCoaching.com.br/portal/Coaching/o-que-e-Coaching/>> Acesso em: 15 Mar. 2017.

INTEGRATED Coaching Institute (ICI). 2009. Disponível em: <<http://www.Coachingintegrado.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

INTERNATIONAL Coaching Federation (ICF). 2002. *2016 ICF Global Coaching Study*. Disponível em: <<https://www.Coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=3936>>. Acesso em: 1 Mai. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Atlas, 2004.

KILBURG, Richard R. When shadows fall: Using psychodynamic approaches in executive coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, [S.l.], v. 56, n. 4, p. 246-268, sep. 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/232551578_When_Shadows_Fall_Using_Psychodynamic_Approaches_in_Executive_Coaching> Acesso em: 15 Fev 2017

KRAM, Kathy E.; ISABELLA, Lynn A. Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. **Academy of management Journal**, [S.l.], v. 28, n. 1, p. 110-132, mar.1985. Disponível em: <<http://amj.aom.org/content/28/1/110.short>> Acesso em: 17 Fev 2017

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo**: a conquista da liderança. São Paulo: Novel, 2007.

MATTA, Villela da. **Coaching**: Excelência em performance humana. São Paulo: Sociedade Brasileira de Coaching, 2008.

MAHER, Sheila; POMERANTZ, Suzi. The future of executive Coaching: Analysis from a market lifecycle approach. **International Journal of Coaching in Organizations**. [S.l.], v.1, n.2, p.03-11, 2003. Disponível em: <<http://www.ijco.info/pdfs/artmktcy.pdf>> Acesso em: 8 Abril 2017

MAYNARD, Sandy. **Personal and Professional Coaching**: a literature review. 2006. 135f. Dissertation. (Master of Science Psychology). Walden University. 2006. Disponível em: <http://www.sandymaynard.com/Thesis_without_CV.pdf> Acesso em: 15 Abril 2017

O'NEILL, Mary Beth. **Coaching**: treinando executivos. São Paulo: Futura, 2001.

PINCHOT, Elizabeth; PINCHOT, Gifford. Raízes e limites do aconselhamento de carreira. In: GOLDSMITH, Marshal; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching**: o exercício da liderança. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

POLIT, Denise F.; HUNGLER, Bernadette P. **Fundamentos de pesquisa**. 3. ed., porto Alegre, Artes Médicas, 1997.

PORCHE, Germaine; NIEDERER, Jed. **Coaching**: o apoio que faz as pessoas brilharem. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

REIS, Bruno Sílvio dos Santos. **Coaching**: a arte de gerir competências. 2010. 118f. Monografia. (Curso de Licenciatura em Ciências da Nutrição). Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação. Universidade do Porto, 2010. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/65409>> Acesso em: 27 abr. 2017.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. reimp. São Paulo: Herder, 1972.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 26. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SHEA, Gordon F. **Mentoring**: como desenvolver o comportamento bem-sucedido do mentor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SHERVINGTON, Martin. **Coaching integral**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, Carlos Roberto Ernesto da. Orientação Profissional, *Mentoring*, *Coaching* e *Counseling*: Algumas singularidades e similaridades em práticas. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 299-309, dez. 2010. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902010000200014> Acesso em: 12 abr. 2017.

STEFANO, Rhandy Di. **O líder coach**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SZTUCINSKI, Klara. **The nature of executive Coaching**: an exploration of the executive's experience. Washington D.C.: George Washington University, 2001.

TING, Sharon. SCISCO, Peter. **The center for creative leadership handbook of coaching**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

UNDERHILL, Brian O; McANALLY, Kimcee; KORAT, John J. **Coaching executivo para resultados**: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. Osasco: Novo Século, 2010.

WHITMORE, John. **Coaching**: el método para mejorar el rendimiento de las personas. Buenos Aires: Paidós, 2005.

WHITMORE, John. **Coaching para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

WILSON, Greg J.; MURPHY, Aron J.; PRYOR, John F. Musculotendinous stiffness: its relationship to eccentric, isometric, and concentric performance. **Journal of applied physiology**, [S.l.], v. 76, n. 6, p. 2714-2719, jun.1994. Disponível em: <<http://jap.physiology.org/content/76/6/2714.short>> Acesso em: 15 abr. 2017.

APÊNDICE A - Questionário

MBA em Gestão de Recursos Humanos Questionário aplicado ao Coachee (Cliente)

Trabalho de Conclusão de Curso

Coaching como ferramenta de desenvolvimento pessoal

Através da aplicação deste questionário, busca-se identificar de que forma as pessoas, em geral, empregam o Coaching como ferramenta de desenvolvimento pessoal. Os dados levantados neste instrumento servirão de base para indicar quais os impactos que o Coaching promove na vida das pessoas.

Sua identidade será preservada e os dados serão tratados em forma de análise e não individualmente.

Parte I – Identificação

<p>Faixa Etária</p> <p><input type="checkbox"/> 20 – 29 Anos</p> <p><input type="checkbox"/> 30 – 39 anos</p> <p><input type="checkbox"/> 40 – 49 anos</p> <p><input type="checkbox"/> 50 – 59 anos</p> <p><input type="checkbox"/> 60 ou mais</p>
<p>Nacionalidade: _____</p>
<p>Escolaridade:</p> <p><input type="checkbox"/> Nível Fundamental</p> <p><input type="checkbox"/> Nível Médio</p> <p><input type="checkbox"/> Graduação</p> <p><input type="checkbox"/> Especialização ou MBA – Pós Graduação (lato sensu)</p> <p><input type="checkbox"/> Mestrado – Pós Graduação (stricto sensu)</p> <p><input type="checkbox"/> Doutorado – Pós Graduação (stricto sensu)</p> <p><input type="checkbox"/> Pós doutorado</p>
<p>Gênero:</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> Feminino</p>

Parte II – Questionário

Objetivo 1: Investigar aspectos que motivam a busca pelo Coaching.

1.1) O que o levou a procurar um Coach (Profissional de Coaching)?

1.2) O Coaching atendeu a sua expectativa?

sim não

Objetivo 2: Verificar os modelos utilizados no processo de Coaching dos pesquisados.

2.1) Quais os modelos utilizados no seu último processo de Coaching?

- Coaching Executive
- Líder Coaching ou Leader Coaching
- Coaching da Vida ou Life Coaching
- Coaching de Saúde ou Health Coaching

2.2) De que forma, estes modelos foram desenvolvidos durante o processo de Coaching?

Objetivo 3: Apresentar os possíveis impactos que o Coaching promove na vida das pessoas.

3.1) Quais mudanças você pode verificar em você após o processo de Coaching? Marque qual mudança você considera mais importante, se mais que uma, por favor enumere-os numa escala de 1 a 5. (1- extremamente importante; 5 - sem importância)

- Maior controle das emoções
- Melhorou a qualidade de vida
- Maior qualidade nos relacionamentos
- Elevou a satisfação pessoal
- Desenvolveu novas habilidades
- Reduziu conflitos
- Mudanças de paradigmas

Nos espaços em branco, acrescente quais mudanças ocorreram e que não constou acima, mas que gostaria que constasse, avaliando o seu grau de importância.

3.2) Avalie o quanto este processo de Coaching foi importante para você?

3.3) Quais são as suas expectativas para o futuro, em relação aos impactos que tiveste no processo de Coaching?