COACHING: UMA BREVE ANÁLISE HISTÓRICA, CONCEITUAL E PRÁTICA DO MÉTODO

ARTIGO ORIGINAL

SANTOS, Mauro Ribeiro dos ¹

SANTOS, Mauro Ribeiro dos. **Coaching: Uma breve análise histórica, conceitual e prática do método.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 07, Vol. 04, pp. 171-195. Julho de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/coaching>

RESUMO

Nos últimos anos o *coaching* tem se destacado como uma opção atraente para desenvolver competências de pessoas ligadas a ambientes corporativos e de negócios. Também há modalidades de *coaching* que visam o desenvolvimento pessoal nas mais variadas áreas da vida. O objetivo deste artigo é explorar o *coaching*, levando em consideração seus conceitos, histórico e ferramentas, destacando sua relevância na formação emocional e prática de pessoas ligadas tanto ao ambiente corporativo como aos demais ambientes onde se julga necessário sua aplicação. Assim, este artigo apresenta, de forma detalhada, os principais tópicos acerca do *coaching* objetivando desenvolver um processo reflexivo pautado pelo estudo histórico e metodológico, bem como pela análise de ferramentas comumente utilizadas nas sessões de *coaching*, que por sua vez visam a conscientização do estado atual do *coachee*, a formatação de um plano de ação e a tomada de decisões com vistas ao alcance das metas pré-estabelecidas. Desta forma, o presente artigo destaca,

¹ Graduado em teologia pelo UNASP-EC. MBA em liderança também pelo UNASP-EC e mestre (Stricto Sensu) em teologia aplicada pela Faculdade Batista do Paraná – Fabapar.

utilizando-se de considerável referencial teórico, a evolução conceitual e paradigmática do esquema de *coaching* convencional moderno.

Palavra-chave: *Coach*, *coaching*, ferramentas, liderança, gestão.

1. INTRODUÇÃO

A competitividade do mundo corporativo exige estratégias objetivas para alcance de metas e uma visão clara de futuro para obtenção dos resultados esperados. Para isso, mais do que nunca, é necessário que haja colaboradores capacitados, com habilidades emocionais e relacionais que consigam nortear os seus próprios passos e também de seus liderados a fim de que a missão institucional seja alcançada com sucesso. Essas habilidades ou competências, quando não desenvolvidas, podem comprometer o direcionamento dos negócios e até mesmo estagnar atividades de extrema importância. Nesta perspectiva, torna-se necessário uma atenção especial à capacitação dos recursos humanos com o objetivo de desenvolver as competências necessárias com o foco nos resultados desejados.

Quando se fala em desenvolvimento de recursos humanos, logo se pensa no convencional: palestras, *workshops*, seminários, oficinas e outras formas de transmissão de conhecimento que de praxe são demasiadamente utilizadas na gestão de pessoas para o aprimoramento de indivíduos e equipes organizacionais. Entretanto, pesquisas mostram que esta configuração de treinamentos nem sempre atinge resultados mensuráveis e duradouros. De acordo com Bitencourt (2004) o treinamento tradicional já não responde mais às necessidades de formação de pessoas. Assim sendo, é necessária uma abordagem atualizada que responda às expectativas de um público cada vez mais informado e com necessidades variadas.

Em seu livro intitulado *Gestão de Pessoas*, Gil (2007) apresenta as pessoas com muitas diferenças entre si. Segundo o autor, um dos aspectos mais importantes do estudo do comportamento humano são as diferenças individuais. Ele cita que, como as pessoas são diferentes, precisam ser tratadas e desenvolvidas também de maneiras diferentes.

Para Gil (2007, p. 287) as pessoas são interdependentes, elas necessitam umas das outras para o seu desenvolvimento. Até para saberem quem de fato são e qual devem ser as escolhas e decisões a serem tomadas, a vivência relacional é de extrema relevância. Ele comenta: “Neste sentido, o *coach* pode ajudá-las a formar uma imagem adequada de si mesmas desenvolvendo confiança em suas possibilidades. Mesmo sendo competentes precisam ser ouvidas, reconhecidas e valorizadas”. Desta forma este artigo busca, através de pesquisa bibliográfica, situar a metodologia de *coaching* historicamente, conceituá-la, e descrever as principais ferramentas utilizadas ao longo do processo.

2. CONCEITOS GERAIS DO COACHING

Segundo Celestino (2015) o Coaching é um processo de desenvolvimento de competências. Sendo assim, entende-se o *coaching* como uma metodologia de desenvolvimento de pessoas que ocorre através de um processo em curto, médio e longo prazo. “Na realidade existem diversas definições e conceitos de *coaching*, não existindo consenso entre os estudiosos do tema” (BATISTA, 2013. p. 24).

Para Marion (2017, p. 5) “o *coaching* funciona como um relacionamento de parceria. Esse relacionamento dá-se entre o *coach*, que é aquele que aplica o processo de *coaching*, e o *coachee*, aquele que recebe o *coaching*”. Segundo Stoltzfuz (2015, p. 20) “*coaches* são especialistas em mudanças que ajudam líderes a assumirem responsabilidades por sua vida e empreender ações para maximizar seu próprio potencial”. Para o *Internacional Coaching Federation* (IFC) (2019), “o *coaching* profissional é uma parceria com o cliente em um instigante e criativo processo que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional”.

Segundo John Whitmore (2009 citado por MARION, 2017, p. 3), um dos personagens mais influentes desta metodologia, “*coaching* é um processo de mudança e transformação focado em futuras possibilidades e não em erros do passado”. Para Whitmore, a essência do *coaching* é a mudança e a transformação. O *coaching* exerce o papel de apoio a qualquer pessoa a partir das infinitas e futuras possibilidades. (MARION, 2017).

Para uma análise conceitual mais detalhada segue o quadro a baixo:

Quadro 1 – Conceitos Gerais De *Coaching*

Autores	Conceitos
Sztucinski (2001)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de ajuda entre um executivo e um profissional (<i>coach</i>) externo. O propósito do relacionamento é facilitar o desejo do executivo (<i>coachee</i>) de atingir metas relacionadas com o 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 e um <i>coach</i> . O <i>coach</i> faz uso de um processo 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, e sim auxiliar o outro a aprender.
Mayard (2006)	A atividade do <i>coach</i> é de um facilitador de processos, promovendo suporte e encorajamento. <i>Coaching</i> é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e promocional por meio de mudanças autopromovidas, diferenciando-se da terapia por sua orientação a uma população não clínica (que busca melhora imediata no seu bem estar ou cura em situações que exijam intervenção terapêutica).
Ting e Scisco (2006)	O <i>coaching</i> executivo ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles passam a explicitar seus pontos fortes e ajudá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado. Muito do trabalho do <i>coach</i> envolve ajudar os <i>coachees</i> a adquirirem clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.

Clutterbuck (2007)	<i>Coaching</i> é uma atividade feita com alguém e não para alguém. A responsabilidade de fazer com que esse processo funcione é repartida entre o <i>coachee</i> e o <i>coach</i> . Ambos precisam demonstrar conduta de confiança e abertura, essenciais ao estabelecimento de vínculos entre eles.
Matta (2008)	<i>Coaching</i> é um processo que visa a elevar a performance de um indivíduo (grupo ou empresa) aumentando os resultados positivos por meio de metodologias, ferramentas e técnicas cientificamente validadas, aplicadas por um profissional habilitado (o <i>coach</i>), em parceria com o cliente (o <i>coachee</i>).
Underhill e Mc Anally (2010)	O propósito de <i>coaching</i> executivo é o desenvolvimento das habilidades do líder, que tenha posição formal ou não, nas mais diversas organizações; grande ou pequena empresa; com ou sem fins lucrativos; privada, governamental ou pública.

Fonte: Adaptado de Batista (2013, p. 27).

O quadro acima apresenta, segundo a conceituação de vários teóricos, as principais descrições do processo de *coaching* como utilizados nos dias atuais. São conceitos que colaboram para um aprofundamento maior das minúcias desta metodologia que tem como principal fundamento desenvolver uma visão clara de futuro e um plano para a realização de ações que ajudem as pessoas a alcançar seus objetivos.

3. ALGUMAS INTERFACES DO COACHING

O *coaching* apresenta algumas interfaces com outros processos desenvolvidos dentro e fora de empresas. No entanto, existe diferenças claras entre o *coaching* e a psicoterapia, aconselhamento e treinamento. O quadro abaixo sintetiza estas diferenças mostrando os aspectos distintivos do *coaching* em relação à sua personalidade, agilidade, foco no futuro, relacionamento profundo, rápida ação e suas ferramentas de descobertas pessoais, enquanto os outros tipos de processos mencionados, que possuem claramente sua relevância, são focados no passado e em

profundo tratamento clínico, no direcionamento operacional e no treinamento coletivo em busca de metas corporativas.

Quadro 2 – Interfaces Do *Coaching*

DIFERENÇAS - COACHING X PSICOTERAPIA-ACONSELHAMENTO-TREINAMENTO	
COACHING	PSICOTERAPIA
1. Voltado para o desempenho profissional e pessoal.	1. Enfoca, fundamentalmente, o indivíduo e seus problemas pessoais.
2. Ênfase no futuro.	2. Ênfase maior no passado.
3. Rápido e Superficial.	3. Longa e profunda.
4. Preocupa-se com o que está faltando.	4. Preocupa-se com o que está errado.
5. Visa à ação.	5. Visa à modificação da personalidade.
COACHING	ACONSELHAMENTO
1. Destina-se a qualquer funcionário.	1. Destina-se a funcionários que têm problemas.
2. Menos direto.	2. Mais direto. Procura chamar a atenção da pessoa para o problema.
3. Fornece elementos para que o cliente descida se convém mudar.	3. Procura fazer com que a pessoa reconheça a necessidade de mudar.
4. Procura conhecer alternativas possíveis para melhorar o desempenho.	4. Procura-se identificar a causa do problema e reforçar o comportamento correto.
COACHING	TREINAMENTO
1. É individual.	1. Direcionado normalmente a grupos
2. Os objetivos são definidos ao longo do processo.	2. Trabalha com objetivos definidos e operacionais
3. Exige-se um relacionamento mais franco e intenso do que no treinamento.	3. O relacionamento não é próximo.

--	--

Fonte: Adaptado de Gil (2007, p. 284).

De acordo com Gil (2007, p. 284), “embora a psicoterapia tenha deixado de ser uma atividade confinada apenas aos consultórios e venha sendo utilizada cada vez mais em empresas e outros ambientes onde considera-se sua necessidade, há uma grande diferença entre os dois seguimentos”, conforme descrito no quadro 1. No processo de *coaching*, diferentemente da psicoterapia, se enfatiza a solução de problemas ou alcance de objetivos futuros. Não será o profissional que dará o diagnóstico e sim o próprio processo de reflexão pessoal. Da mesma forma se destaca a relação treinamento-*coaching*, que mesmo possuindo uma nomenclatura que condiz com a ideia de “treinar”, o processo de *coaching* possui grande diferença metodológica em relação a treinamentos convencionais, principalmente aqueles que são realizados com grandes grupos. Nos treinamentos em grupo o foco, na maioria das vezes, está no operacional, ou seja, em como integrar as ações de forma corporativa para que uma meta institucional possa ser alcançada. A exemplo cita-se: treinamento de um novo *software*, fechamento de vendas, atendimento ao cliente ou ainda treinamento de processos administrativos internos, entre outros. No *coaching* o trato e as metas são configuradas individualmente. E, mesmo que o processo de *coaching* seja dirigido a um grupo, como do formato de *coaching* de equipe, como veremos logo mais, o processo é individualizado.

Já o aconselhamento tem muitas características da psicoterapia e possui alguns poucos elementos do *coaching*, como por exemplo o desenvolvimento no aconselhando de uma visão necessária de mudança. Mas, segundo as diretrizes metodológicas do *coaching*, as ações devem ser norteadas pelo *coachee* e não através de orientações e conselhos. No aconselhamento parte-se do princípio que o aconselhando possui um problema, seja pessoal ou profissional, e portanto precisa de um direcionamento para alcançar soluções, que neste caso é dado por alguém mais experiente ou com certo grau de liderança que age mostrando um caminho a ser percorrido.

Um outro processo muito utilizado no meio corporativo é o *mentoring*. Segundo Gil (2007) também possui algumas semelhanças com o *coaching* mas sua base filosófica é completamente diferente. No processo de *mentoring* poucas pessoas são escolhidas para o acompanhamento. Na maioria das vezes são funcionários com muito potencial e que se revelam promissores. Diferentemente do processo de *coaching*, no *mentoring* o profissional escolhido para o acompanhamento sempre será algum que já possui grande experiência profissional e que pelo *know hall* que possui tem plenas condições de mentorear alguém menos experiente para uma determinada responsabilidade.

4. ALGUNS TIPOS DE COACHING

Mesmo possuindo uma forte ligação inicial com o esporte, a metodologia de *coaching* atualmente é extremamente abrangente com métodos específicos e conceitos praticados em vários seguimentos. Destaca-se abaixo resumidamente alguns tipos de *coaching* e suas funções.

4.1 LIFE COACHING

Segundo a Sociedade Latino Americana de Coaching (SLAC, 2012) o *Life Coaching* é realizado com o objetivo de auxiliar os *coachees* (clientes) a desenvolverem tudo o que é essencial em sua jornada de vida. A sociedade cita, a exemplo, saúde, trabalho e relacionamentos satisfatórios. O *Life Coaching* implica em apoiar a pessoa a descobrir, criar e sustentar seus sonhos. O *coaching* de vida deve construir uma ponte de onde a pessoa se encontra, ou seja, o ponta “A”, para o local onde quer chegar em sua vida pessoal, o ponto “B”.

Para o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) (2016) No *Life Coaching* se utiliza a metodologia como filosofia de vida. Como estilo de comunicação que permite quebrar as crenças limitantes, alcançar as metas e ter uma melhor qualidade de vida. Para Lopes (2016) o *Life Coaching* foca em aspectos que vão além do profissional. Não é terapia, embora auxilie na busca de atingimento de metas pessoais, como correr uma maratona, mudança de relacionamento ou até gerenciamento do tempo.

No *Life Coaching* o foco está no desenvolvimento pessoal. Através de perguntas que geram reflexão o *coach* conduz o processo extraindo do *coachee* as respostas para seus próprios questionamentos, o auxiliando a estabelecer metas e trabalhar para que as mesmas sejam alcançadas com a maior eficácia possível. Neste nicho de *coaching* assim como nos outros, o acompanhamento constante e regular do *coach* trabalhando o *feedback* e a motivação é extremamente importante.

4.2 COACHING DE CARREIRA

A Federação Brasileira de Coaching (FEBRACIS), (não datado) em seu site na internet apresenta o *coaching* de carreira como um auxílio para que pessoas possam descobrir e explorar uma carreira profissional que se adapte as suas características e até mesmo ajudar em uma transição profissional através de um processo que explora um leque variado de possibilidades até chegar ao momento das descobertas. O processo também atua no desenvolvimento de habilidades de relacionamento, gestão do tempo, liderança, aumento de foco nas metas e resultados almejados.

No site da Sociedade Latino Americana de *Coaching* (SLAC), foi publicado informações a respeito de pesquisa realizada no ano de 2010. Os números apresentados dão base para afirmar a grande necessidade do *Coach* de Carreira no cenário atual do mercado de trabalho.

Foi realizada uma pesquisa em 2010 com 435 pessoas entre executivos, líderes, gestores e alunos, que apontou um grande número de profissionais insatisfeitos com sua carreira. Entre os entrevistados 43,4% tinham convicção de que não estavam satisfeitos com sua carreira e 8,8% se disseram satisfeitos mas poderiam mudar de trabalho a qualquer momento. (SOCIEDADE LATINO AMERICANO DE COACHING, não datado)

Segundo a Academia Brasileira de *Coaching* (ABRACOACHING) (2014), o processo de *Coaching* de Carreira é destinado àquelas pessoas que possuem dúvidas acerca de sua profissão e estão insatisfeitas com as suas carreiras. A exemplo citamos pessoas que são iniciantes em uma carreira, em transição de carreira, em fase de

recolocação no mercado, que sonham com uma nova profissão ou cargo, entre outros casos.

Existem oito etapas trabalhadas no processo de *Coaching* de Carreira, segundo escreve Costa (2015) citando Marques (2012):

1º Encontro: O *coach* pergunta quais são as diretrizes profissionais do *coachee* e o que gostaria de alcançar. 2º Encontro: Os dois estabelecem objetivos realistas e fazem uma análise de onde o *coachee* está em sua caminhada. 3º Encontro: O *coach* faz um mapa da rede de relacionamentos do *coachee* e como o *networking* dele vai ajudá-lo a se colocar na posição almejada. 4º Encontro: O *coach* discute as expectativas de valor do *coachee*. 5º Encontro: Os dois definem uma ação focada para o objetivo acontecer. 6º Encontro: Analisar a competitividade do mercado. 7º Encontro: Determinar as ações e as competências que o *coachee* não possui. 8º Encontro: É analisado o que foi feito nos encontros anteriores e o que falta fazer para alcançar os objetivos. Neste encontro o *coachee* sai com um planejamento de o que deve fazer nos próximos seis meses. (COSTA, 2015, p. 95).

O objetivo neste processo, segundo Costa (2015), é colaborar para que o *coachee* desenvolva a autoconscientização de que é possível construir uma carreira de sucesso sendo mais assertivo, tomando decisões que façam sentido em sua caminhada profissional, possibilitando um desenvolvimento feliz que traga equilíbrio e satisfação para o indivíduo e todos os que o circundam.

4.3 LÍDER COACH

Segundo Marques (2013) “o Líder *Coach* proporciona o movimento sinérgico em torno da arte de cocriar, ativando o potencial das pessoas para serem ainda melhores, auxiliando no desenvolvimento e no aprimoramento de suas competências”. Para Penido (2016, p. 106), “uma das atribuições do Líder *Coach* é a tentativa de proporcionar contínua melhoria na aprendizagem organizacional, garantindo um ambiente propício à realização das atividades dos profissionais”.

Para Instituto Brasileiro de Coaching, (IBC), na página da internet de seu presidente, encontra-se um breve conceito de líder *coaching*:

O Líder *Coach* une ferramentas e práticas do *coaching* através de uma metodologia humanista de aceleração de resultados, através do autoconhecimento, desenvolvimento de competências e novas habilidades no sentido de agregar ao líder as qualidades ideais para que este desempenhe de forma assertiva seu papel dentro da organização. (MARQUES, 2014, Não paginado)

4.4 COACHING EXECUTIVO

Para Krausz (2013) as últimas mudanças no cenário econômico demandam um melhor direcionamento por parte dos executivos em suas atividades, para isso o *coaching* executivo pode colaborar, através de suas metodologias, despertando no *coachee* uma visão atualizada, norteadada pela relevância, ajudando na descoberta e entendimento do papel do executivo não mais como o comandante-chefe, mas como um integrador de equipes.

Dada a sua especificidade, o *coaching* executivo ganhou força e relevância a partir da última década do século XX por sua capacidade de atender demandas geradas pelas rápidas transformações sócio econômicas (sic) que impactaram o mundo empresarial e que alteraram fundamentalmente o papel dos executivos em um cenário em mutação. (KRAUSZ, 2013, p. 20)

Krausz (2013) enfatiza que o *Coaching* executivo, em suma, é um propulsor poderoso a serviço das lideranças e organizações. Sua missão é contribuir para o desenvolvimento de condições que propiciem ambientes de trabalho produtivos e menos estressantes. Segundo o autor, o *Coaching* executivo incentiva as lideranças a assumirem seu papel de multiplicadores do saber.

O *Coach* executivo destaca-se por desenvolver talentos em conjunto com a formação contínua das organizações, principalmente devido à atualidade em que vivemos, onde se aperfeiçoa os recursos humanos, exigindo muito dos empregados, sempre tentando aumentar o rendimento, melhorar a gestão de tempo e entrega de resultados. O *coaching* contribui para uma melhor gestão do estresse e melhor adaptação de um ritmo de trabalho que é exigido nas organizações. O sucesso de profissionais que atuam com *coaching* está baseado em encontrar novos caminhos para determinadas situações. (VILLA; CAPERÁN, 2010). Para o *Executive Coaching*

Forum (2008), citado na revista *Coaching Brasil* (2013, p. 21), “é um processo individualizado e experiencial de desenvolvimento de lideranças que aperfeiçoa a capacidade de alcançar os objetivos organizacionais a curto e longo prazo”.

4.5 COACHING DE EQUIPE

O *coaching* de equipe tem o objetivo de melhorar os resultados de uma equipe trabalhando o desenvolvimento da performance tendo foco centrado nas relações interpessoais, nas tarefas e atitudes que de alguma forma podem intervir no dia-dia das atividades em grupo. O objetivo é fazer com que as ações do grupo possam ser mais consistentes e que haja uma constante comunicação no andamento das operações na organização.

O *employee coaching* que também é conhecido como *coaching* de equipe, vem sendo utilizado por líderes nas empresas, visando o desenvolvimento de uma atividade na qual o superior imediato trabalha para a melhoria contínua da performance do empregado, buscando o desenvolvimento de futuras capacidades, competências e desafios, baseando-se na relação entre líder e liderado. (FERREIRA, 2013, p. 42),

Para Villa e Caperan (2010, p. 62) “as reuniões do *coaching* de equipe têm como objetivo um alinhamento dos participantes, considerando a missão, visão da organização, bem como melhorar o rendimento do grupo, colaborando também para ajudar nas transformações e mudanças empresariais”. Estes encontros realizados em conjunto visam estabelecer um processo claro e operacional para toda a equipe, desta forma, o apoio mútuo e o estabelecimento de metas individuais que colaborem para os resultados do grupo são estimulados. Para a Sociedade Brasileira de *Coaching* (2018), o *Coaching* de Equipe ou *Team Coaching* tem como objetivo principal extrair total comprometimento, focando os resultados que um grupo de pessoas pode oferecer. Sendo assim, a principal relevância desse nicho do *coaching* repousa sobre o intento de estabelecer uma visão de cumprimento de metas através do compartilhamento de ações de um grupo focado em um alvo ou objetivo claro.

5. ALGUMAS FERRAMENTAS DO COACHING

Através de uma análise detida dos conceitos de *coaching* fica claro que a metodologia tem como destaque as perguntas pontuais que trazem uma oportunidade de reflexão para o *coachee* e a descoberta pessoal de caminhos favoráveis para o desenvolvimento da performance. Aliadas a estas perguntas encontramos na metodologia de *coaching* algumas ferramentas que, se bem utilizadas, também colaboram para uma reflexão e ação para o atingimento das metas. Segundo Marion (2017), é importante ressaltar que nenhuma ferramenta de nenhuma etapa do processo de *coaching* substitui o uso das perguntas eficazes, que devem ser utilizadas como principal meio de comunicação durante todo o processo de *coaching*. A combinação das ferramentas adequadas e perguntas certas resultam no sucesso da metodologia. Segue a descrição de algumas destas ferramentas:

5.1 VALORES PESSOAIS

Com base na visão de Marion (2017) o direcionamento do *coachee* para a compreensão e visualização de seu conjunto de valores é de extrema importância para um avanço em relação às conquistas desejadas. Segundo o autor qualquer construção planejada para uma longa duração precisa ser fundamentada em um alicerce sólido chamado valores pessoais. Uma visão sem valores com o tempo se corrompe, esvazia-se, esfria e até mesmo se perde.

Para Marion (2017), é nos valores mais profundos que se encontra uma força propulsora para superação de obstáculos e onde se encontra força para uma constante busca, ele diz:

Valores são como bússolas interiores, definem prioridades em um processo de escolha. Dão a nós um senso de certo e errado, do bom e de ruim. Valores são aprendidos durante nossos primeiros anos de vida e se tornam regras de vida que norteiam e orientam todas nossas decisões e escolhas. [...] Geralmente expressamos nossos valores em termos abstratos como lealdade, liberdade, aventura, amizade, desafio, integridade, responsabilidade, harmonia, reconhecimento e etc. Enfim, tudo o que é prioridade em nossa vida e importante em tudo o que fazemos. (MARION, 2017, p. 93).

A ordenação dos valores é uma ferramenta de *coaching* que pode ser configurada em vários formatos, privilegiando valores pessoais, profissionais ou do ambiente de trabalho. O objetivo é a reflexão do *coachee* em relação àquilo que de fato é importante para ele. Segue no quadro 4 um modelo de ferramenta para ordenação de valores aplicada logo no princípio do processo de *coaching*:

Quadro 3 – Modelo De Ferramenta De *Coaching* - Valores

ORDENAÇÃO DE VALORES				
VALORES PESSOAIS				
Nome do Cliente				Data
VALORES	DEFINIÇÃO	NOTA	RANKING	
EMPREENDER	Estabelece metas ousadas e busca excelência em tudo o que faz. Quer sempre atingir seu potencial máximo.			
ESTÉTICA	Expressar livremente seu talento artístico e criatividade são prioridades em sua vida. Gosta de se envolver em atividades que tornam a vida mais bonita e possibilitam a sensibilidade.			
LAZER	Ter tempo de lazer e recreação são prioridades em sua vida. Valoriza poder se dedicar aos seus hobbies e interesses.			
FAMÍLIA	Valoriza estar próximo da família e cuidar dela sempre que ela precisar de você. Quer estar disponível sempre que necessário. Passar tempo com ela é prioridade.			
AMIGOS	Fazer e cultivar amizades é uma prioridade na sua vida. Gosta de passar tempo com os amigos, tê-los próximos, ajudando-os no que precisarem.			
AJUDAR OS OUTROS	Contribuir para o bem-estar do próximo é imprescindível e lhe traz profunda satisfação pessoal.			
INTEGRIDADE	Valoriza uma vida com relacionamentos em que a palavra vale. Honestidade é essencial. Não mede esforços para manter seus compromissos e segue alto padrão de justiça e verdade.			
FÉ	Viver seus princípios de fé em harmonia com o transcendental.			
GANHAR DINHEIRO	Valoriza o acúmulo de riqueza como parte essencial da sua felicidade. Valoriza um estilo de vida sem privações com patrimônio, conforto e lazer. Valoriza poder ajudar e ser generoso.			

Fonte: MARION, 2017, p. 275.

Este modelo de ferramenta possibilita visivelmente um processo de ordenação de valores pessoais que norteiam as ações do *coachee* e produzem ações tanto em sua vida pessoal como profissional, educacional e assim por diante. O conhecimento dos valores pessoais trazem ao *coachee* uma melhor compreensão de sua cosmovisão, dando ao indivíduo condições de investir com maior intensidade em áreas que já fazem parte de seu perfil moral alcançando resultados mais satisfatórios.

5.2 AVALIAÇÃO 360 GRAUS

Outro recurso bastante utilizado em sessões de *coaching* é a avaliação 360 Graus. Ferreira (2013), em sua dissertação de mestrado e com base em seu referencial teórico, afirma que através deste instrumento é possível elaborar um plano de desenvolvimento considerando o aperfeiçoamento de pontos fortes e também

objetivando minimizar os pontos fracos do *coachee*. A Utilização da avaliação 360º é considerada útil no processo de *coaching* devido à sua capacidade de avaliação do antes e depois do processo.

Segundo Marques (2019, não paginado), “a avaliação 360 Graus tem uma importância notável nos processos de *coaching*, embora muitos talvez conheçam essa ferramenta por si só, sem vê-la sendo usada como um complemento ao *coaching* em si”. Através dela um profissional faz uma avaliação de si mesmo, ao passo em que é avaliado por seus gestores, subordinados e outros colaboradores da organização em que está inserido.

Dessa maneira, além de compreender a visão que tem de si mesmo, o *coachee* poderá saber com base na análise de terceiros, como as pessoas o enxergam, e conseguirá identificar dificuldades e pontos positivos que não conhecia a seu respeito. Isso é extremamente importante para o aprofundamento do autoconhecimento e busca de novas alternativas de melhora.

O próximo quadro apresenta um modelo de questionário de avaliação 360 graus. Este modelo pode ser configurado de acordo com as expectativas da corporação, levando em consideração as principais competências exigidas e os resultados esperados. Desta forma é sistematizado na pesquisa de desempenho exatamente aquilo que é importante saber para o aprimoramento dos processos, possibilitando assim uma matriz de referência tanto para reflexão pessoal como para análise de perfil do colaborador.

Quadro 4 – Modelo De Ferramenta De *Coaching* – Avaliação 360 Graus

Exemplo de questionário Avaliação 360 Graus		
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – GERENTES		
DADOS DO FUNCIONÁRIO		
NOME:		
CARGO:	SETOR:	CHEFIA IMEDIATA:
Grau	Grau de Percepção da Competência pelo Avaliador	
0	Ausência da competência	(0 ponto)
1	Potencial para desenvolvimento desta competência	(15 pontos)
2	Capacidade de exercer a competência com orientação	(30 pontos)
3	Capacidade de exercer a competência com independência	(50 pontos)
4	Capacidade de exercer e potencializar a competência	(75 pontos)
5	Capacidade de exercer e disseminar com excelência a competência	(100 pontos)
1 - Liderança - Este item avalia o líder em sua habilidade para conduzir a equipe de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, numa relação de parceria, estimulando-lhes o crescimento dentro de um clima positivo e a participação dos membros da equipe na solução de problemas, processo decisório, criação e execução de projetos.		Grau:
2 - Inspira Confiança - Este item avalia a capacidade do líder em inspirar confiança. A confiança aqui discutida refere-se a um dos pré-requisitos para a formação de uma equipe eficaz, pois uma atividade tem interface com informações e resultados oriundos de outros membros da equipe, cada membro precisa inspirar a confiança que suas saídas estão de acordo com os requisitos planejados.		Grau:
3 - Desenvolvimento de Pessoas e Equipe - Este item avalia o Líder em sua habilidade para estimular o aprendizado dos colaboradores, promovendo desafios e fornecendo <i>feedback</i> com intuito de contribuir com o desenvolvimento profissional dos colaboradores e de equipes funcionais, definindo tarefas e alocando os profissionais competentes nas lideranças dos projetos /processos, levando a uma maior integração e produtividade.		Grau:
Resultado da pontuação do funcionário (nº. de pontos):		
OBSERVAÇÕES GERAIS (caso necessário):		

29

Fonte: Disponível em: <<https://www.heflo.com/pt-br/>> Acessado: 27/11/2019

5.3 MODELO GROW

O modelo GROW foi estabelecido por John Whitmore em 1980 e tornou-se um dos mais utilizados por profissionais de *coach* em todo o mundo. O modelo apresenta uma forma didática e simples para execução de ações ao longo do processo de *coaching*. Segundo Stoltzfus (2014, p. 45) a sigla GROW significa:

G = GOAL (Objetivos), **R** = REALITY (Realidade), **O** = OPTIONS (Opções), **W** = WILL (Vontade)

Segundo o autor, essa progressão em quatro etapas conduz o *coachee* através da definição de um objetivo, a avaliação da realidade atual, o desenvolvimento de várias possibilidades de ação e a criação de ações concretas com alto comprometimento na

execução. Estas quatro etapas se desenvolvem através de um processo claro, definido e relevante destacando os objetivos a serem alcançados com a possibilidade de um profundo acompanhamento dos processos por se tratar de uma matriz simples e de fácil execução.

5.4 MATRIZ SWOT

A Matriz SWOT é considerada em alto grau na área de gestão e planejamento pela praticidade na visualização dos ambientes, tanto interno como externo, facilitando as decisões a serem tomadas. No processo de *coaching* ela é utilizada em fase inicial para diagnosticar a realidade em termos de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que os ambientes internos e externos proporcionam.

Segundo a Sociedade Brasileira de *Coaching* (2019), a matriz SWOT tem o objetivo de proporcionar um diagnóstico aprofundado que permita a elaboração de um plano de ações. O gráfico comumente utilizado segue no modelo abaixo:

Quadro 5 – Modelo De Ferramenta De *Coaching* – Análise Swot

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	S Strengths (Força)	W Weaknesses (Fraquezas)
FATORES EXTERNOS	O Opportunities (Oportunidades)	T Threats (Ameaças)

Fonte: O autor (2019)

Em planejamentos estratégicos desenvolvidos em meios corporativos é imprescindível conhecer o ambiente para aplicação das ações desejadas. Sempre é positivo iniciar uma ação tendo total conhecimento do contexto do negócio. O

ambiente interno e externo com suas muitas características devem ser levados em consideração em todas as decisões. Esta matriz foi idealizada para que ações relevantes e que atendam a necessidade do momento, do local e das pessoas sejam realizadas. Quando se conhece o ambiente a possibilidade de acerto nas decisões se torna muito superior.

5.5 PLANO DE AÇÃO 5W2H

O 5W2H pode ser considerado um *check list* de ações específicas que precisam ser desenvolvidas com a maior clareza possível. Deve ser utilizado como um mapa das atividades a serem desenvolvidas. (MARION, 2017).

De acordo com Franklin e Nuss (2006), esta ferramenta deve ser entendida como um plano de ação, onde através de perguntas objetivas as ações devem ser planejadas e executadas possibilitando um acompanhamento em todas as etapas do plano.

A denominação deve-se ao uso de sete palavras em inglês e é grandemente utilizada em processos gerenciais e *coaching* pela simplicidade e facilidade de utilização, conforme segue:

WHAT (O que, qual), **WHERE** (Onde), **WHO** (Quem), **WHY** (Para que, por que), **WHEN** (Quando), **HOW** (Como) e **HOW MUCH** (Quanto, Custo) Brum (2013).

6. HISTÓRICO DO COACHING

O termo *coaching*, segundo Marion (2014), que pode ser traduzido como “treinamento” ou “instrução”, tem sua origem no termo “*coche*”, um veículo de quatro rodas puxado por animais, ou seja, uma carruagem. Esse era o principal meio de transporte público até a implantação das ferrovias. O termo “*coche*” deriva de “*Kocs*”, cidade húngara onde começaram a ser produzidas carruagens de excelente qualidade por volta de 1450.

Esse meio de transporte ficou famoso e passou a ser exportado para outras partes do mundo. Mais tarde, por volta do século XVIII, os nobres universitários ingleses

transportavam-se em suas carruagens por cocheiros, chamados “*coacher*”. Aqui se percebe as primeiras relações entre a função do *coacher* de transportar ou conduzir alguém de um ponto inicial a um destino, semelhante a função do *coach* como descrito e praticado nos dias atuais.

De acordo com Marion (2014) por volta de 1850 a palavra “*coach*” passou a ser utilizada nas universidades da Inglaterra para denominar a figura de um “tutor pessoal” cuja função era ajudar os estudantes a se preparem para os exames. A expressão “*to coach*” era compreendida especificamente como preparar alguém para um exame. Já em 1880 a palavra “*coaching*” passou a ser associada a profissão de esportes em suas variadas formas. A ideia de “*to coach*”, nesse contexto, tem sua melhor tradução como “treinar”, no caso um atleta visando o seu melhor desempenho. Ao longo dos anos a palavra “*coach*” foi adotada para treinar músicos, oradores e atores para que os mesmos desenvolvam seus potenciais e atinjam os resultados esperados por sua profissão.

Para muitos estudiosos as facetas do *coaching* remontam a muitos anos antes do século XXI. Viki Brock (2012) tece um pequeno comentário sobre o *coaching* na antiguidade:

Filósofos orientais e antigos treinadores esportivos estão entre os primeiros praticantes. No oriente, o foco do treinamento físico era artes marciais ao invés de atletismo. No ocidente, imagens capturadas nas ânforas da Grécia antiga fornecem evidências de que treinadores de atletismo tiveram um papel na cultura ocidental por quase três milênios. Assim como seus homólogos nos esportes modernos de hoje, os treinadores da Grécia antiga – eles mesmos ex-atletas – ajudavam os competidores dos seis dias a atingir excelência pessoal. (BROCK, 2012, não paginado).

Em seu livro *Sourcebook of Coaching History*, Brock (2012) comenta que Sócrates no século IV a.C. já fazia uso de algo semelhante ao *coaching* moderno. Segundo ela, Sócrates utilizava perguntas para ajudar seus ouvintes a raciocinar e tomar decisões a partir de verdades que são encontradas dentro de cada ser. Esta arte foi conhecida ao longo da história como a *Maiêutica Socrática*. Etimologicamente, a maiêutica se originou a partir do termo grego *maieutike*, que significa “a arte de partejar”. Segundo

relatos históricos, Sócrates era filho de uma parteira e segundo ele sua função era semelhante a de sua mãe, ou seja, fazer partos. Mas os partos que fazia era do conhecimento. Para Sócrates o conhecimento está dentro de cada um e sua principal função era ajudar a trazê-lo para fora. Conforme citação abaixo, por esse motivo o *Método Socrático* ou a *Maiêutica* constitui, segundo Ravier (2015), a base metodológica do *coaching*.

A ideia básica da filosofia de Sócrates, que tem uma grande correspondência com o *coaching*, é que “Não existe o ensino, não obstante, o que realmente existe é uma aprendizagem”, na qual o conhecimento não está no *coach* (profissional) e sim no *coachee* (cliente). Por meio do diálogo é criada a técnica do *Método Socrático* com o objetivo de adquirir novos conhecimentos e, assim, alcançar a verdade das coisas questionando os conceitos já formados, transferidos e adquiridos. (RAVIER, 2015, não paginado).

Reforçando os argumentos de Brock acerca da gênese do *coaching*, Krausz (2007) apresenta o *coaching* como algo tão antigo quanto a humanidade. Destaca Sócrates, por meio de seus diálogos com seus discípulos, descritos com excelência por Platão, baseando a verdade como algo presente dentro do indivíduo, praticando assim um estilo de *coaching*, comum em suas atividades como filósofo.

Brock (2012) em seus estudos identifica nove raízes do *coaching* a partir das quais se consolidou as bases existentes atualmente, são estas: Educação, psicoterapia, comunicação, movimento de autoajuda, teoria de sistemas sociais, motivação atlética, teorias de desenvolvimento, movimento holístico, administração e liderança.

No artigo intitulado *Uma história do coaching*, Reis (2014), mestre em história, salienta que as raízes do *coaching* são divididas em duas raízes mestras: Uma é a filosófica, na qual o *coach* encontra os principais pressupostos e crenças que sustentam o *coaching*; a outra é a das ciências sociais, na qual o *coaching* encontra os modelos e as técnicas que dão a base para a prática do *coaching*.

Reis (2014) aponta o farmacêutico francês Emile Coué (1857-1926) como alguém que segundo a história poderia ser encaixado na primeira das raízes. Segundo o autor, com base em Voyles (2014), Coué percebeu que se dissesse aos seus pacientes que

determinado medicamento traria bons resultados, de fato havia uma grande melhora na saúde do paciente. Muito interessado em estudar o poder do inconsciente humano, Coué começou a fazer suas investigações a respeito na mesma época de grandes nomes como Sigmund Freud. Em seu estudos chegou à conclusão que o inconsciente exerce um papel extremamente importante na vida e que ele poderia ser manipulado e alterado. Em um livro publicado em 1922, ele afirmou que era possível treinar a mente para aceitar mais sugestões positivas e desvalorizar aquelas negativas. Para isso, ele criou uma frase, *“todos os dias, de todas as maneiras eu estou ficando melhor e melhor”*, que deveria ser repetida todos os dias como se fosse um mantra.

Na década de 1930 em diante, o foco nos objetivos defendidos por Coué foi unido à ideia do empenho contínuo no aumento de performance. Conselheiros, terapeutas e psicólogos faziam o princípio do trabalho de *coaching*, publicando artigos voltados para performance e desenvolvimento de gerenciamento além de aconselhar seus clientes em temas semelhantes ao *coaching* (BROCK, 2012).

O quadro a seguir apresenta o desenvolvimento histórico do *coaching* destacando os períodos em que se inicia o crescimento acadêmico com publicações científicas. Para Batista (2014), apesar de ser recente, o rigor acadêmico do *coaching* está em rápida ascensão, portanto muitas respostas ainda estão por vir. De acordo com as pesquisas de Brock (2012), foram publicados 153 livros de *coaching* e 132 artigos em revistas de negócios e psicologia entre 2000 e 2004.

Quadro 6 – Fases Do Desenvolvimento Do *Coaching*

Quadro 1 - Fases do desenvolvimento do *coaching*

Fase	Período	Característica
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 maior rigor acadêmico; as primeiras teses de doutorado são desenvolvidas.
Ciência aplicada: pesquisas científicas	A partir de 1990	Crescimento no número de teses, dissertações e artigos acadêmicos sobre a atividade de um <i>coach</i> externo nas organizações; a maioria dos estudos continua a ser fenomenológico.

Fonte: Elaborado a partir de Grant e Cavanagh (2004).

Fonte: Batista (2013, p. 22)

Segundo Bitar (2017), durante as últimas três décadas a configuração atual do *coaching* foi se consolidando através do surgimento de três linhas metodológicas ou escolas internacionais. A primeira é a Norte Americana com uma abordagem pragmática, tendo como precursor o americano Thomas Leonard. A segunda linha seria do *coaching* sul-americano, permeado por bases filosóficas, teve suas origens no Chile tendo como expoentes Rafael Echeverria e Julio Ollala. Na última linha temos o *coaching* Europeu, ainda que criado por Timoty Gallwey, seu referencial é o inglês Sir John Whitmore. É fundamentado em uma visão puramente humanista da fenomenologia e da psicologia.

O exercício do *coaching* ocupa uma posição muito importante no mundo organizacional e já constitui uma nova tecnologia de gestão estruturada e inovadora para o desenvolvimento de estratégias e competências organizacionais. (ANDRADE, 2013). Segundo a *International Coach Federation*, em pesquisa realizada e denominada *2016 ICF Global Coaching Study: Executive Summary*, no mundo são 64.100 *coach's* ativos considerando o “espectro do *coaching*” que envolve tanto profissionais consolidados de *coaching* como gestores e demais líderes que utilizam as competências de *coaching*, tendo como destaques em número de profissionais a América do Norte e Europa. Os dois continentes juntos somam 42.000 *coaching*,

dentro do aspecto. Ainda segundo a pesquisa, o faturamento mundial com os serviços prestados de *coaching* no ano de 2015 chega à marca de U\$2.356 bilhões de dólares. A pesquisa constatou que 75% dos profissionais entrevistados preveem um aumento de receita significativo nos próximos anos. Estes e outros dados da pesquisa mostram o crescimento do uso das metodologias de *coaching* no mercado global e a visão otimista para os próximos anos.

Um dos marcos na história do *coaching* foi a publicação em 1974 do livro *The Inner Game of Tennis*, de Timoty Gallwey. Nessa obra o autor - através de suas experiências, primeiramente como praticante de tênis e depois como treinador - apresenta uma importante visão de como todos em suas relações de vida, podem ter uma melhor performance contando com um treinador, um *coach*, que apresente um processo que possibilite alcançar os objetivos.

De acordo com Melo, Matos e Machado (2015) para Timoty Gallwey a essência do *coaching* está em liberar o potencial da pessoa para que assim possa desenvolver uma alta performance sendo auxiliado a aprender em vez de ser ensinada.

Gallwey apresenta a necessidade de uma confrontação na mente para que o potencial seja desenvolvido sem ruídos. Ele afirma que existe uma batalha interna em cada ser humano que por muitas vezes o impossibilita de alcançar seus resultados com eficácia. Para o autor, o auto julgamento e as lembranças constantes de ações passadas podem restringir uma visão de sucesso no futuro prejudicando as ações que devem ser realizadas no presente.

A primeira habilidade a ser desenvolvia para o desempenho do jogo interior é a consciência livre de julgamentos. Quando deixamos de julgar, descobrimos, para nossa surpresa, que não precisamos de motivação para mudar nossos hábitos ruins. Precisamos apenas estar mais conscientes. Existe um processo natural de aprendizado e de desempenho. Basta descobri-lo. E esse processo pode ser muito eficaz se realizado sem interferência do esforço consciente excessivo e de seus julgamentos. (GALLWEY, 2016, p. 47).

Gallwey ao analisar os jogadores em quadra percebia que havia uma conversa constante do jogador com ele mesmo. Devido isso, o autor em seu livro apresenta o

ser humano dividido em duas vozes internas a quem ele denomina de “SER 1 e SER 2”. O que também poderia ser chamado de “eu” e “comigo mesmo”, pois quando questionava o jogador sobre com quem ele estaria conversando a resposta era: “Eu? Ah, comigo mesmo!”

Não é difícil observar que o “eu” e o “comigo mesmo” são entidades separadas. Caso contrário não haveria conversa. Então pode-se dizer que em cada indivíduo existem dois seres. O primeiro é o “eu”, que parece dar as instruções; o outro, “comigo mesmo”, parece executar as ações e depois o eu avalia as ações executadas. (GALLWEY, 2016, p. 23-24).

Segundo Gallwey (2016) o tipo de relacionamento que cada atleta tem entre o Ser 1 e o Ser 2 é o fator primordial na determinação de sua capacidade de produzir técnica em ação efetiva. Em outras palavras, a chave para um bom tênis ou qualquer outra coisa que precise ser aprimorada está em melhorar o relacionamento entre o instrutor consciente, Ser 1, e as capacidades naturais do Ser 2. Somente quando o Ser 1 para de julgar o Ser 2 e suas ações, ele pode ter uma melhor ideia de suas capacidades e seu funcionamento. E quando isso ocorre a confiança começa a surgir e finalmente se transforma no ingrediente básico da alta performance: a autoconfiança.

O direcionamento do treinador apresentado através de orientações reflexivas, estimulando o autoconhecimento e a autoaprendizagem são itens basilares segundo as colocações de Gallwey. Esses também são elementos que fundamentam as práticas do *coaching* e colaboram profundamente no desenvolvimento de pessoas focando sempre alcançar as metas, o conhecimento das potencialidades pessoais e o aprimoramento de uma visão clara de futuro.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, este processo metodológico desenvolvido, em sua essência, há centenas de anos, porém sumariado e reconhecido pela comunidade acadêmica há apenas algumas décadas, alicerça as práticas das diversas modalidades de *coaching* na contemporaneidade com as devidas modificações, levando em consideração a realidade dinâmica de reinvenção tanto na área de gestão de pessoas como no desejo

de aprimoramento pessoal em uma busca constante pelo sucesso e alcance das metas estabelecidas ao longo da vida.

Assim, no conteúdo apresentado, percebeu-se as possíveis contribuições desta metodologia, atualmente identificada como *coaching*, apresentando uma opção estratégica para o desenvolvimento de pessoas, auxiliando no aprimoramento de uma visão tanto do estado atual do indivíduo como também de uma visão estruturada de futuro destacando os meios necessários para o alcance de metas e sonhos previamente estabelecidos, de sorte que através de um relacionamento próximo entre *coach* e *coachee* se consiga obter toda a clareza necessária para a tomada de decisões objetivando um caminhar seguro rumo ao estado desejado.

8. REFERÊNCIAS

AMARAL, F.; Denes, R. **Manual de normas técnicas e científicas da Fabapar**. 1. ed. Curitiba: FABAPAR, 2018.

ACADEMIA BRASILEIRA DE COACHING (ABRACOACHING) (2018). Disponível em: <<https://abracoaching.com.br/coach-de-carreira/>> Acesso em 26 de mar. 2020.

BATISTA, K. S. **COACH: Um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão**. 2013. 113 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2013.

BLANCO, V. **Um estudo sobre a prática do coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação na prática de gestão do conhecimento**. 2006. 219 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

BROCK, V. **Introduction to coaching history**. Disponível em: <<http://www.vikkibrock.com/wp-content/uploads/2012/06/UTD-Coaching-News-Introduction-to-Coaching-History.pdf>>. Acesso em: 04/04/2019.

BRUM, T. C. **Oportunidades da aplicação de ferramentas de gestão na avaliação de políticas públicas: o caso da política nacional de resíduos sólidos para a construção civil**, 2013. 72 f. Trabalho de conclusão de curso – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível em:<http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2014/09/2012_3_Tarcisio.pdf> Acesso em: 11 dez. 2019.

CASTILHO, A. C.; SANMARTIN, S.M. **Criatividade no processo de coaching**. São Paulo: Trevisan, 2013.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching eficaz: Como orientar sua equipe para potencializar resultados**. São Paulo: Gente, 2008.

COMISKEI, J.; SCAGGS, S.; WONG, B. **Você pode ser um coach: Como ajudar líderes a desenvolver igrejas saudáveis por meio do coaching**. Curitiba: Ministério Igreja em Células, 2014.

COSTA, Carlos. et al. **Coaching: Aceleração de resultados**. São Paulo: Ser Mais, 2015.

COSTA, R. **Líderes que fazem a diferença: princípios de uma liderança que promove o reino de deus**. 1. ed. Brasília, DF: Palavra, 2012.

DEIS, A. **Vivências de coaching: Encantadora de vidas**. São Paulo: Trevisan, 2018.

DINGMAN, M. **The effects of executive coaching on job-related attitudes**. 168 f. 2004. Tese (Doutorado em Organizacional LEADERSHIP) - School of leadership studies, Regente University, 2004.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE COACHING (FEBRACIS). Disponível em <<https://www.febracis.com.br/blog/coaching-de-carreira/>> Acesso: 26 de mar. 2020.

FERREIRA, Débora Aparecida Costa, **Estudo sobre a atuação dos coaches**. 2013. 119 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Centro de Ciências da Vida, PUC, Campinas, 2013.

FRANÇA, S. **O que é coaching de carreira.** Disponível em: [≤https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-coaching-de-carreira>](https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-coaching-de-carreira). Acesso em 02 de mar. 2019.

_____. **O que é life coach.** Disponível em: [<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-life-coaching>](https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-life-coaching). Acesso em: 01/03/2019

FRANKLIN, Y.; NUSS, L. F. **Ferramentas de Gerenciamento.** Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

GALLWEY, W.T. **O Jogo Interior do tênis:** o guia clássico para o lado mental da excelência no desempenho. São Paulo: Sportbook, 2016.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INTERNATIONAL COACH FEDERATION (ICF). **Sobre:** ICF Definições do coaching. New York, 2019. Disponível em: [<https://coachfederation.org/about>](https://coachfederation.org/about). Acesso em: 22 de mai. 2019.

KRAUSZ, R. O que é *coaching*? **Revista Coaching Brasil**, Sorocaba, SP, n. 1, p. 18-24, jun. 2013. Disponível em: [<https://issuu.com/coachingbrasil/docs/revista_coaching_brasil_ed_01_junho>](https://issuu.com/coachingbrasil/docs/revista_coaching_brasil_ed_01_junho)
Acesso em: 02 jan. 2020.

KRAUSZ, R. R. **Coaching executivo:** A conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

LOGAN, R.E.; CARLTON, S. **Coaching para iniciantes:** descubra o poder do coaching. Brasília: Palavra, 2013.

LOPES, V. A. **Coaching:** Modismo ou uma ferramenta de gestão que veio para ficar? Disponível em:

<<http://www2.al.rs.gov.br/biblioteca/LinkClick.aspx?fileticket=abmhFsTPojE%3D&tabid=5639>>. Acesso em: 01 de mar. 2019.

MARION, A. **Manual de coaching**: guia prático de formação profissional. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, J. R. **Tudo sobre coaching**. WORKSHOP ONLINE DE COACHING, 2016, São Paulo. Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em: <<http://lp1.ibccoaching.com.br/1-workshop-online-de-coaching-do-ibc-fb/>>. Acessado em: 08 de Abr. 2019.

MARQUES, J. R. **Coaching de carreira**: construindo profissionais de sucesso. São Paulo: Ser Mais, 2012.

_____. **Avaliação 360º**: Ferramenta de feedback e coaching (2019). Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/avaliacao-360-ferramenta-de-feedback-e-coaching/>> Acesso em 26 de mar. 2020.

_____. **O que é líder coach** (2014). Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-leader-coach/>> Acessado: 26 de mar. 2020.

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

MAYARD, S. **Personal and professional coaching**: A literature review. 2006. 135 f. Dissertação (Master of Science Psychology) - Walden University, 2006.

McGAVRAN, D. A. **Understanding church growth**. 3. ed. Editada e revisada por Peter Wagner (Grands Rapids Eerdmans, 1990), 123.

McANALLY, K. **Coaching executivo**. Para o desenvolvimento de líderes organizacionais. São Paulo: Novo Século, 2010.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

PENIDO, C. O Líder-*coach* e sua efetividade no processo de aprendizagem comportamental. **Revista Gestão**, v. 13, n. 2, p 103-115, 2015. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>>

RAVIER, L. **Coaching en Colombia: magazine coaching international**. Madrid. Vol. 15, 41-43. Março, 2016. Disponível em: <<https://issuu.com/leoravier/docs/15>> Acesso em: 28/02/2019

_____. **Passado, presente e futuro do treinador: uma perspectiva pessoal sobre as origens do coaching**. Disponível em: <<http://www.internacionalcoachingsociety.com/passado-presente-y-futuro-del-coaching-i/>>. Acesso em: 26/02/2019

RODRIGUES, N, D, A.; LAMB, L; ROCHA, C, J.; PIRES, S, M. **Coaching** de carreira: estudo sobre as competências demandadas por um **coach**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/312487829_Coaching_de_Carreira_Estudo_sobre_as_Competencias_Demandadas_por_um_Coach>. Acesso em: 03 de mar. 2019.

RODRIGUES, O. **Líder coach: uma nova abordagem para a gestão de pessoas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lider-coach-uma-nova-abordagem-para-a-gestao-de-pessoas/69805/>> Acesso em: 03 de mar. 2019.

SOCIEDADE LATINO AMERICANA DE COACHING (SLAC). **Life coaching: O coaching de vida** (2015). Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-life-coaching>> Acesso em 01 de mar. 2019.

SOCIEDADE LATINO AMERICANA DE COACHING (SLAC). **O que é coaching de carreira**. Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-coaching-de-carreira>> acesso em 01 de mar. 2019.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING (SBC) (2018). Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/matriz-swot/>> Acesso em 04 de mar. 2019.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING (SBC) (2018). **Coaching de equipe**. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching/coaching-de-equipe/>> Acesso em 04 de mar. 2019.

SOMERS, M. **Coaching em uma semana**. São Paulo: Figurati, 2014.

STOLTZFUS, T. **A arte de fazer perguntas em coaching: um guia de aprimoramento do coach na habilidade de fazer perguntas impactantes**. São Paulo: Coach platform, 2014.

_____. **Coaching de liderança: as disciplinas, habilidades e coração do coach cristão**. São Paulo: Coach platform, 2015.

SZTUCINSKI, K. **The nature of executive coaching**: na exploration of the executive's experience. 2001. 266. f. Tese (Doutorado em educação) – graduate school of education and human development, George Washington University, 2001.

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

UNDERHILL, B. **Coaching executivo para resultados**. O guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. São Paulo: Novo Século, 2010.

VILLA, J. P.; CAPERÁN, J. A. **Manual de coaching**: Como mejorar el rendimiento de las personas. Barcelona: Profit Editorial. 2010.

WHITMORE, R. **Coaching for performance: growing human potential and purpose – the principles and practice of coaching and leadership**. 4. ed. New York: Random House Trade Paperback, 2009.

Enviado: Maio, 2020.

MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

**NÚCLEO DO
CONHECIMENTO**

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO
CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

Aprovado: Julho, 2020.

RC: 56547

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/coaching>