

COACHING NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

COACHING IN ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW

Teodoro Malta Campos

Universidade Nove de Julho - Brasil

Endereço: Rua Vergueiro, 235. Liberdade. 01504-000 São Paulo SP. Brasil. Fone +55(11) 3385 9000

Email: teodoro@gruposerintegral.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3624649186229598>

Heloisa Maria Nunes Pinto

Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo - Brasil

Endereço: Rua Pascoal Del Gaizo, 41 - O5415-060 São Paulo – SP. Brasil.

Email: heloisa@gruposerintegral.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4883496673039257>

Data de submissão: 06 Fev. 2012 **Data de aprovação:** 06 Jun. 2012. **Data da publicação:** 30 Ago. 2012. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Resumo

Este artigo tem por objetivo realizar uma revisão bibliográfica sobre a aplicação de processos de *coaching* no âmbito organizacional. A maior parte das pesquisas enfatiza que aplicação de processos de *coaching* no âmbito organizacional traz benefícios no tocante ao desenvolvimento pessoal do executivo que recebe o processo. Contudo o *coaching*, enquanto um campo de estudo teórico, apresenta lacunas no conhecimento tais como: não há congruência em termos de definição; as pesquisas divergem sobre a formação e maneira de atuação do profissional que conduz o processo (*coach*); faltam especificações sobre como conduzir o processo individualmente e quando conduzir para equipes; não há distinção clara entre a prática do *coaching* em relação às práticas do *mentoring* e do aconselhamento, e há pouca orientação no tocante aos parâmetros objetivos de desenvolvimento do processo. Diante das lacunas identificadas, é apresentada uma agenda com oportunidades para o desenvolvimento de novas pesquisas. Também foi possível verificar que dentro do processo de *coaching* há uma relação de liderança entre o condutor e o conduzido.

Palavras-Chave: *Coaching*; Orientação Profissional; *Coaching* organizacional.

Abstract

This article aims to review the literature concerned on the implementation of processes of coaching in organizations. Most research emphasizes that application of coaching processes in organizational helps in the personal development of the executive who receives the process. However, the coaching field of academics studies shows gaps in knowledge such as: there is no congruence in terms of definition; research differs about the training formation of the coach and the way of leading the coaching processes; there is no specific knowledge about when apply the process individually and when apply in teams, there is no clear distinction between the practice of coaching over the practices of career guidance of mentoring and counseling, and there is little guidance with respect to the parameters of the process of development goals. Given these shortcomings is presented an agenda with opportunities for developing new researches. It was also observed that within the process of coaching is a leadership relationship between a coach and a coachee.

Keywords: Coaching; Career Guidance; Organizational Coaching

1. Introdução

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

Inobstante a esse aumento na opinião de pesquisadores como Grant e Cavanagh (2004), o *coaching*, como um campo de estudo teórico, encontra-se em um estágio inicial, havendo lacunas do conhecimento que merecem ser estudadas, como, por exemplo, as fronteiras que dividem a figura do *coach*, enquanto profissional externo da organização para o funcionário interno que atua como *coach*. Pois, nesse ponto, autores como Senge *et al.* (2000) sugerem que o processo de *coaching* pode ser conduzido por um executivo que atua dentro da organização. Enquanto autores como Tobias (1996) e Kets de Vries (2005) sugerem a contratação de um profissional externo e com formação específica.

No âmbito da produção acadêmica brasileira, há o campo para pesquisas sobre aplicação de processos de *coaching*, uma vez que a produção nacional é menor quando comparada à produção científica existente em nível internacional. No entanto, é possível encontrar alguns estudos que narram fatos da realidade social relacionados ao processo de *coaching* dentro de organizações brasileiras tais como: grandes empresas, apesar de conhecerem e reconhecerem os benefícios do processo de *coaching*, aplicam-no de maneira incipiente ou o utilizam desordenadamente com relação aos objetivos estratégicos organizacionais (BLANCO, 2006; CASADO e FERREIRA, 2010).

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

Diante disso, é possível verificar a multiplicidade de aspectos que orbitam à volta da aplicação de processos de *coaching* no âmbito organizacional e, ainda, que seja um campo de conhecimento em formação. As pesquisas, em termos gerais, predominam no sentido de apontar para as vantagens obtidas como as destacadas por Senge *et al.* (2000), para os quais o *coaching* é oportuno em situações de mudança organizacional, em razão da figura do *coach* funcionar como um orientador externo que provê estímulos importantes para superar barreiras de resistência à mudança. Contudo, como será possível verificar a seguir, as vantagens destacadas são de ordem subjetiva, necessitando ganhar melhores contornos de delineamento.

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

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

Quanto às bases de dados de onde foram localizados os artigos, utilizaram-se as bases do Proquest, Scielo e Google acadêmico.

2. Evolução Histórica e Definições de *Coaching*

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

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

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

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

Um entendimento contemporâneo sobre *coaching* é trazido por Clutterbuck (2008), para o qual o profissional *coach* atua como um estimulador externo que desperta o potencial interno de outras pessoas, valendo-se da combinação de virtudes como paciência, intuição, perseverança e carisma para ajudar os receptores do *coaching*, denominados *coachees*, a acessar seus recursos internos e externos de tal forma que logrem êxito em obter melhoras de desempenho. Assim o papel do *coach* é provocar, despertar e conduzir o seu *coachee* a promover as mudanças necessárias, para que este atinja resultados e metas desejadas. O autor explica que esse entendimento é baseado em outras definições de *coaching* citadas no QUADRO 1 a seguir.

QUADRO 1 - Definições de *Coaching*

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

Fonte: Adaptado de Clutterbuck (2008).

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

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

3. Abordagens de *Coaching* no Âmbito Organizacional

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

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

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

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

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

Hackman e Wageman (2005) explicam que o processo de *coaching* para equipes refere-se à atuação de gestores, enquanto líderes de equipes, que envolvem e direcionam pessoas para atingir metas coletivas. Para tanto, o papel do líder é organizar a equipe e remover obstáculos que possam atrapalhar o desenvolvimento do trabalho, dentro da premissa de que, ao longo do processo de desenvolvimento, a equipe vivenciará diferentes estágios de evolução. Outros aspectos sobre o papel do líder destacado pelos autores são: (i) a construção de um ambiente social entre os membros da equipe, permitindo o compartilhamento de habilidades; (ii) estar atento ao desempenho individual dos membros para serem realizadas intervenções específicas, se houver necessidade; e (iii) realizar periodicamente sessões de aprendizagem com a finalidade de cada membro da equipe avaliar o desempenho do geral, verificando êxitos e pontos a serem melhorados.

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

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

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

Quanto ao processo de *coaching* conduzido por *coach* interno no nível individual, Senge *et al.* (2000) explicam que é recomendável em situações de mudança organizacional. O papel do *coach* interno é de servir como um orientador que auxilia o seu *coachee* a transpor barreiras de resistência organizacional intrínsecas aos processos de mudança, permitindo assim que ocorram processos de aprendizagem.

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

As autoras explicam que o ajuste de relacionamento promovido pelo líder, em especial no tocante à autoridade, varia pelo nível de maturidade do liderado. Um liderado com um bom nível de maturidade não precisará de intervenções com elevado teor de autoridade, ao passo que com um liderado que apresente menor nível de maturidade o teor de autoridade possivelmente será maior. A troca de *feedback* entre líder e liderado é o principal recurso de *coaching* destacado pelas autoras, o qual possibilita os ajustes de estilo de liderança, possibilitando assim a implementação dos princípios da liderança situacional.

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

pesquisas, o que coincide com noções destacadas na seção anterior no tocante às definições.

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

Com intuito de verificar possíveis diferenças entre as abordagens de *coaching* ora estudadas, na próxima seção são apresentados resultados oriundos de processos de *coaching* mencionadas nas pesquisas.

4. Resultados do Processo de *Coaching* Destacados nas Pesquisas

No QUADRO 2 são apresentados resultados de processos de *coaching* realizados no âmbito organizacional. Os trabalhos foram agrupados com base na abordagem do *coaching* executivo e do *coaching* de equipe, levando em conta se o processo foi conduzido por um *coach* interno ou *coach* externo.

QUADRO 2 - Resultados das Pesquisas sobre *Coaching*

Abordagem	Resultados	Autor
	<ul style="list-style-type: none"> Melhorou moderadamente o autocontrole emocional de um executivo. 	Tobias (1996)
Individual – Processo conduzido por “coach” externo	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliou no processo de transição entre gerações de uma empresa familiar. Os membros mais jovens conseguiram compreender, dialogar e negociar com os membros mais antigos. 	Levin, Bozzer e Charmine (2008)
	<ul style="list-style-type: none"> Ajudou na melhora da eficácia adaptativa. Desenvolveu competências. Os processos de mudança comportamental ocorreram de maneira gradativa. 	Milare e Yoshida (2009)
Equipe – Processo conduzido por um “coach” externo	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolveu habilidades de liderança. Aumentou o comprometimento e a confiança entre os membros da equipe. Promoveu mudanças as quais geraram novas alianças no ambiente de trabalho. 	Kets de Vries (2005)
Equipe – Processo conduzido por “coach” interno	<ul style="list-style-type: none"> Aumentou a qualidade da conversação e do pensamento entre os membros da equipe. Melhorou a confiança e a intimidade entre as pessoas da equipe, permitindo a livre expressão de sentimentos. Compartilhamento de experiências. 	Senge <i>et al.</i> (2000)
Individual – Processo conduzido por um “coach” interno	<ul style="list-style-type: none"> Foram constatados comportamentos ineficientes em termos de liderança, como estilo autocrático, controlador e ditatorial. Pouca eficiência na comunicação e disseminação de informações. 	Ellinger, Hamlin e Beattie (2008)
	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolveu a liderança situacional orientada para tarefas e pessoas. Desenvolveu e habilidades de comunicação e influência sobre liderados. 	Cardoso, Lemos e D’Innocenzo (2011)

Fonte: Os autores da pesquisa.

Em termos gerais, ao se analisar o quadro acima, é possível identificar resultados positivos de processo de *coaching* desenvolvidos no âmbito organizacional. Há de se notar que as pesquisas apontam para mudanças comportamentais, desenvolvimento de habilidades de liderança e formação de alianças. Contudo as pesquisas não apontam para aspectos como aferição de metas específicas e metas grupais o que difere de algumas características sobre o *coaching* executivo e o *coaching* para equipes destacadas na seção anterior (KILBURG, 1996; HACKEMAN e WAGEMAN, 2005).

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

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

5. *Coaching*, *Mentoring* e Aconselhamento.

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

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

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

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

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

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

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

Assim sendo, é oportuno, dentro do presente estudo teórico, apresentar a opinião de Whitmore (2008) sobre a diferença entre as três práticas. Esse autor é considerado uma importante referência sobre a prática do *coaching* no âmbito organizacional e suas ideias embasaram algumas das pesquisas citadas no presente trabalho, como Blanco, 2006; Clutterbuck, 2008; Milare e Yoshida, 2009; Ferreira e Casado, 2010. O autor busca compreender a diferença conceitual entre as três práticas de orientação profissional, porém explica que, em sua experiência, aglutinou todas em uma única a qual chama de *coaching*, pois seu foco de ação é a busca da melhoria do desempenho profissional do *coachee*. Por isso, explica que há momentos do processo de *coaching* nos quais ocorrem o compartilhar experiências (*mentoring*), bem como, em outros momentos, o *coach* pode propor sugestões (aconselhamento). Nesse ponto, Whitmore (2008) explica que o foco do *coach* é prover estímulos que auxiliem o *coachee* a despertar e expressar potenciais não desenvolvidos. E, por vezes, recursos comuns às práticas de *mentoring* e aconselhamento apresentam eficácia.

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

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

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

6. Sugestões para Futuras Pesquisas sobre Coaching

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

- a) Seria oportuno que as pesquisas procurassem compreender a questão das possíveis diferenças e similaridades existentes entre as práticas do *coaching*, quando realizado por um *coach* externo ou por *coach* interno. É importante haver uma compreensão aprofundada sobre a relevância do aspecto da cultura organizacional (SENGE *et al.*, 2000) para a questão da especialização técnica do *coach* (KETS DE VRIES, 2005). O que possibilitaria, eventualmente, identificar elementos ambientais e contextuais que apontem quando se deve recorrer ao *coach* externo ou quando se deve recorrer ao *coach* interno;
- b) A sugestão acima também é oportuna no tocante à intervenção do *coaching* individual quando comparada com o *coaching* para equipes. As pesquisas não são claras no sentido de apontar quando se deve realizar um processo individual ou em equipe. Somente Kets de Vries (2005) sugere o encaminhamento para um processo terapêutico de integrantes que apresentem resistência ao processo. Evidenciando que há aspectos da realidade social que justificam investigações científicas, o que ajudaria a identificar elementos que justifiquem quando recorrer à intervenção individual e quando utilizar a intervenção para equipes;
- c) Outro ponto relevante é apurar as competências que o *coach* deve apresentar. Com base nas pesquisas ora mencionadas, tanto o *coach* externo quanto o *coach* interno devem apresentar competências de líder (HACKMAN e WAGEMAN, 2005; MILARE e YOSHIDA, 2009; CARDOSO, LEMOS e D'INNOCENZO, 2011). Também foi possível inferir que essas competências apresentam-se nas práticas de *mentoring* e aconselhamento. Diante disso, sugere-se que o processo de *coaching* seja estudado sob a luz das teorias de liderança, pois isso pode ajudar a trazer delineamentos sobre competências específicas que o *coach* deve apresentar, bem como, possivelmente, contribuiria para um maior discernimento sobre sua caracterização;
- d) Outro ponto que emerge refere-se à questão da distinção entre *coaching*, *mentoring* e aconselhamento. E se realmente é válido distingui-los ou se seria oportuno compreendê-los como práticas complementares possíveis de aplicação dentro de um único processo. Para tanto, recomenda-se a realização de pesquisas com profissionais que atuam como *coaches*, mentores e conselheiros, a fim de verificar a opinião e percepção dos mesmos;
- e) Nesse sentido, seria oportuno replicar o estudo de Ferreira e Casado (2010) sobre a percepção de pessoas que passaram por processos de *coaching* no tocante à sua proximidade com as práticas de *mentoring* e aconselhamento;
- f) O aspecto temporal relacionado à duração do processo de *coaching* é outro ponto que merece atenção. A caracterização do *coaching* enquanto processo é ponto pacífico entre os autores, contudo há poucos elementos sobre sua duração, quantidade de sessões, tempo de cada sessão, ou seja, parâmetros quantitativos que possibilitem gerar uma orientação prática de como implementar o processo;
- g) A questão das técnicas e metodologias empregadas sugere um tópico oportuno para investigações. Foi possível verificar a sugestão de recursos como *feedback* (LANDSBERG, 1996; TOBIAS, 1996; SENGE *et al.*, 2000), perguntas abertas (CLUTTERBUCK, 2008), estabelecer foco e objetivos (KILBURG, 1996; MILARE e YOSHIDA, 2009), dar conselhos e compartilhar experiências (WHTIMORE, 2008). Havendo assim pontos que podem ser esclarecidos no tocante aos momentos de quando utilizar as técnicas e possivelmente descobrir se as mesmas podem atuar de maneira complementar; e
- h) Por último, a partir dessas sugestões, que seja possível emergir contribuições que auxiliem na construção de uma definição conceitual de *coaching*, de tal maneira que se possam encontrar elementos que outorguem possíveis precisões para embasar a construção de teorias de *coaching*.

A relevância dessas sugestões de pesquisa refere-se ao fato de que, como já destacado anteriormente, a produção científica brasileira sobre processos de *coaching* no âmbito organizacional ser escassa, quando comparada com a produção internacional sobre o tema,

portanto as sugestões podem servir como estímulos para pesquisadores desenvolverem trabalhos.

7. Considerações Finais

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

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

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

Bibliografia

- BLANCO, V. *Um Estudo Sobre a Prática do Coaching no Ambiente Organizacional e a Possibilidade de sua Aplicação na Prática de Gestão do Conhecimento*. Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.
- CARDOSO, M.; RAMOS, L.; D'INNOCENZO, M. Liderança *Coaching*: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 45, n. 3, p.730-737, 2011.
- CLUTTERBUCK, D. *Coaching Eficaz*: como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo, 2. ed, Editora Gente, 2008.
- ELLINGER, A.; HAMLIN, R.; BEATTIE, R. Behavioural Indicators of Ineffective Managerial Coaching: A Cross-National Study. *Journal of European Industrial Training*, v. 32, n. 4, p. 240-257, 2008.
- FERREIRA, M.; CASADO, T. Coaching, Mentoring ou Career Counseling? XIII Seminários de Administração...*Anais*, São Paulo, 2010.
- GORBY, C. Everyone Gets a Share of the Profits. *Factory Management & Maintenance*, v. 95, p. 82-83, 1937.
- GRANT, A.; CAVANAGH, M. Toward a Profession of *Coaching*: Sixty-Five Years of Progress and Challenges for the Future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2004.

- HACKMAN, R.; WAGEMAN, R. A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, v. 30, n. 2, p. 269–287, 2005.
- HAYDEN, S. Getting Better Results from Post-Appraisal Interviews. *Personnel*, v. 31, p. 541-550, 1955.
- HERSEY P; BLANCHARD K. *Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- KETS DE VRIES, M. Leadership Group Coaching in Action: The Zen of Creating High Performance Teams. *Academy of Management Executive*, v. 19, n. 1, p. 61-76, 2005.
- KILBURG, R. Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 48, n. 2, p. 134-144, 1996.
- LANDSBERG, M. *The Tao of Coaching*. Londres: HarperCollins, 1996.
- LEVIN, L.; BOZER, G.; CHARMINE, H. Executive Coaching in a Family Business Environment. *The Business Review*, Cambridge, v. 9, n. 2, p. 200-211, 2008.
- MAHLER, W. Improving coaching skills. *Personnel Administration*, v. 27, n. 1, p. 28-33, 1964.
- MILARE, S.; YOSHIDA, E. Intervenção Breve em Organizações: Mudança em *Coaching de Executivos*. *Psicologia em Estudo*, v. 14, n. 4, p. 717-727, 2009.
- PINCHOT, E.; PINCHOT, G. Raízes e Limites do Aconselhamento de Carreira. In GOLDSMITH, M., LYONS, L.; FREAS, A. (Eds.), *Coaching: O Exercício da Liderança*, 7. ed. São Paulo: Campus, 2003..
- SILVA, C. Orientação Profissional, *Mentoring, Coaching e Counseling*: algumas Singularidades e Similaridades em Práticas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 11, n. 2, p. 299-309, 2010.
- SENGE, P.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; ROTH, G.; SMITH, B. *A Dança das Mudanças*. 8.ed. São Paulo: Campus, 2000.
- THIER, M.J. *Coaching Clues: real stories, powerful solutions, practical tools*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2003.
- TOBIAS, L. Coaching Executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 48, n. 2, p. 87-95, 1996.
- WHITMORE, J. *Coaching para Performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.