



COACHING E LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO COM EXECUTIVOS DO VALE DO PARAÍBA

¹Juliana Albuquerque Freire Melo

²Marilsa de Sá Rodrigues

RESUMO

Face ao cenário de constantes mudanças, as quais impactam na atuação das organizações, observa-se uma preocupação por parte das mesmas em desenvolver suas lideranças para que respondam de forma rápida e efetiva às demandas multifacetadas e dinâmicas atuais. As empresas têm buscado alargar o espectro de opções que promovam o desenvolvimento de seus executivos e, neste sentido, o *coaching* vem ganhando força, sendo cada vez mais adotado para aumentar a *performance*. O presente estudo tem por objetivo identificar, descrever e analisar o método e resultados do processo de *coaching* no desenvolvimento da competência de liderança dos executivos, sob a perspectiva dos próprios executivos. Com o intuito de alcançar o objetivo proposto, foi utilizado o estudo de caso com abordagem qualitativa. O estudo de caso único, teve como unidade de análise uma empresa do estado de São Paulo que contratou um programa de *coaching* para seus executivos. A empresa foi selecionada por acessibilidade. Ao escolher o método de estudo de caso, optou-se pela utilização da técnica de triangulação na coleta dos dados, tomando como base os documentos disponibilizados pela empresa estudada, registros do programa de *coaching* aplicado na organização e a entrevista semiestruturada com os executivos que participaram do *coaching*. Dentre os profissionais da empresa que participaram do processo de *coaching*, foram selecionados para este estudo apenas os que tinham como objetivo do programa desenvolver a competência de liderança, este foi o critério de seleção dos participantes. Além disso, trata-se de uma amostragem por saturação, usada quando outros participantes não acrescentariam ao material já obtido. Os resultados revelaram que o método utilizado no *coaching* foi customizado e estruturado para desenvolver os líderes da organização por meio de ferramentas específicas que atendessem e um acompanhamento próximo por parte do *coach*. Do ponto de vista dos entrevistados, o *coaching* possibilitou uma melhoria no relacionamento com a equipe, pares e superior,

¹ Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté. MBA em Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas. Executive Coach pela Sociedade Brasileira de Coaching. Sócia - Proprietária da 5D Coaching, Coordenadora do Núcleo de Extensão e do Núcleo de Estágio da Faculdade Canção Nova. Professora da Faculdade Canção Nova.

² Mestrado e doutorado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie Professora no Departamento de Psicologia e no Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté. Líder do grupo de pesquisa em Planejamento, Gestão e Desenvolvimento de Carreiras em âmbito Regional.

os participantes relataram, ainda, que as principais competências desenvolvidas foram o *feedback*, gestão do tempo, planejamento e visão sistêmica. Pode-se concluir que o *coaching* é um processo voltado para desenvolver competências em diversas áreas, sobretudo na capacitação de líderes, segundo os entrevistados o *coaching* os transformou em verdadeiros líderes.

Palavras-chave: Gestão. *Coaching*. Liderança. Executivo.

ABSTRACT

COACHING FOR EXECUTIVES: METHOD AND RESULTS

Facing a scenario of constant changes, which impact the performance of organizations, there is a concern in developing their leadership to respond quickly and effectively to current multifaceted and dynamic demands. Companies have sought to expand the range of options that promote the development of its executives and, in this sense, the coaching is gaining strength and is increasingly adopted as a tool to increase performance. This study aims to identify, describe and analyze the method and results of the coaching process in the development of leadership competency of executives, from the perspective of executives themselves. In order to achieve the proposed objective, we used the case study with a qualitative approach. The single case study, had the unit of analysis a state of São Paulo company that hired a coaching program for its executives. The company was selected by accessibility. By choosing the case study method, we chose to use the triangulation technique in data collection, based on the documents provided by the company studied, coaching program records applied in the organization and the semi-structured interviews with executives who participated of coaching. Among the company's professionals who participated in the coaching process, were selected for this study only those who had the goal of the program develop leadership competency, which is the criterion for selection of participants. Furthermore, it is a sampling saturation, used when other subjects would not add to the material already obtained. The results revealed that the method used in coaching was customized and structured to develop the leaders of the organization through specific tools that met the demand and close monitoring by the coach. From the point of view of respondents, coaching enabled a better relationship with staff, peers and higher, the subjects reported also that the major powers were developed feedback, time management, planning and systemic vision. It can be concluded that coaching is a process aimed to develop skills in various areas, particularly in the training of leaders, which according to the interviewees coaching turned them into true leaders.

Keywords: Management. *Coaching*. Leadership. Executive.

INTRODUÇÃO

O contexto empresarial tem sofrido diversas transformações desde o século XX, fazendo com que as organizações intensifiquem seus investimentos no desenvolvimento de competências que contribuam de maneira efetiva com a dinâmica empresarial. A partir do desenvolvimento tecnológico e científico, muitas metodologias foram criadas ao longo do tempo para alcançar este fim, frente a isso o *coaching* é abordado neste estudo por ser considerado um processo inovador, altamente voltado para a melhoria de *performance*, ampliação de percepção e foco no resultado dos líderes. Foram gastos, só em 2006, cerca de 12 milhões de dólares em *coaching* nos Estados Unidos (TOMPSON; VICKERS, 2008).

O *coaching* está largamente associado à liderança, sendo considerada uma das principais abordagens para esta área no século XXI (LYONS, 2003). Isto está relacionado ao cenário atual com características complexas e multifacetadas, fazendo com que as mudanças ocorram de forma mais acelerada a cada dia, o que exige do líder uma postura mais flexível, adaptável e focada nos resultados da organização, gerando as transformações necessárias. O *coaching* possui esse aspecto transformacional e auxilia o líder a promover a mudança de comportamento que é imprescindível para transformar a organização. A partir da contribuição individual, o processo impacta positivamente também na organização, sendo uma ação estratégica para os resultados financeiros da empresa, além disso, agrega aos envolvidos por alinhar seus valores pessoais com os da empresa. O método não trabalha com fórmulas prontas, nas sessões as experiências vivenciadas pelo *coachee* são utilizadas para traçar novas rotas, o cliente é desafiado a assumir uma nova postura diante do cenário e a se responsabilizar pelas escolhas feitas (LAGES; O'CONNOR, 2004).

No Brasil, o estudo sobre *coaching* vem ganhando força nos últimos anos, no entanto, ainda existem muitas lacunas a preencher, o que se torna uma grande oportunidade aos pesquisadores que desejam consolidar o tema, principalmente, no tocante aos resultados que o processo proporciona.

Percebe-se a aplicabilidade do processo em contextos variados, mas fortemente associado ao cenário empresarial e executivo, o qual é foco do estudo em questão. Pretende-se, no artigo, apontar os principais autores acerca da temática e identificar a partir da percepção dos *coachees* se os resultados do processo vão ao encontro dos resultados apresentados pelos autores contemplados no referencial teórico com relação ao desenvolvimento da competência de liderança.

REFERENCIAL TEÓRICO

Definição e história do Coaching

A palavra *Coaching* esteve relacionada à contextos diversos ao longo do tempo, Milaré (2008) aponta que a palavra já passou pelo campo esportivo no que se refere à figura do treinador que prepara e desenvolve o atleta em nível individual ou coletivo a atingir suas metas. Passou também pelo contexto educacional, enfatizando a atuação do tutor que orienta seus alunos e foi neste contexto que veio o sentido de *coaching* que existe nos dias atuais. Foi na década de 1950 que o termo realmente entrou no contexto organizacional ao se referir ao trabalho do gestor que desenvolve seu liderado (EVERED; SELMAN, 1989).

No campo acadêmico, a projeção das pesquisas sobre *coaching* começaram a ser publicadas em 1990, possibilitando um grande passo para sua consolidação (GRANT; CAVANAGH, 2004; MAYNARD, 2006). A partir do crescimento de estudos acadêmicos na década de 1990, o *coaching* vem ganhando força pelo mundo e está em rápida expansão. O estudo sobre *coaching* no Brasil é recente e pode-se dizer que há uma escassez de trabalhos acadêmicos sobre o tema, abrindo uma oportunidade considerável para pesquisadores que queiram investir em pesquisas que alavanquem o *coaching* no país. As produções científicas sobre o tema começam a aparecer no país, de maneira mais significativa, nos últimos dez anos, quando as empresas almejando desenvolver seus executivos para alcançarem resultados ainda mais expressivos no trabalho, mesmo em um contexto de recorrentes mudanças, passaram a buscar novas técnicas e como no exterior essa metodologia já é utilizada de forma intensa e com resultados admiráveis, muitas empresas nacionais passaram a adotar o processo.

O *coaching* funciona como uma assessoria que abarca aspectos pessoais e profissionais, fazendo com que o *coachee* busque novas opções e caminhos que desenvolvam suas competências e com isso chegue até os resultados traçados. O foco está em evocar a excelência no indivíduo de forma que o mesmo promova as mudanças necessárias para aumentar sua satisfação com a vida.

A prática do *coaching* foi encontrada na Grécia Antiga fundamentada por meio do diálogo que o filósofo Sócrates estabelecia com seus discípulos, tentando despertar um olhar diferente frente à vida de forma que a interpretação e compreensão dos fatos acontecessem de forma mais ampla para eles. De acordo com Krausz (2007), Sócrates conduzia encontros com seus discípulos dialogando sobre diversos assuntos e afirmava que a verdade estava dentro de cada um, o que aponta a prática de *coaching* já no V século a. C. O filósofo estipulava encontros em horários marcados, não permitindo interrupções que pudessem atrapalhar, atribuindo a este momento um aspecto sagrado para o aprendizado (DAMETTO, 2007). Segundo Diniz (2005), o método de Sócrates baseava-se na proposição de temas instigados por perguntas e em seguida uma escuta ativa de seus seguidores, visando um objetivo único: desenvolver as pessoas.

O século XX inaugurou diversas demandas por parte das organizações em face às recorrentes mudanças, principalmente, no tocante ao uso de novas tecnologias, crescente processo de competição, novas formas de comunicação e de posicionamento no mercado, fez brotar a necessidade do desenvolvimento de novas competências profissionais, as quais respondessem ao cenário citado. As empresas perceberam-se com a necessidade de realizar um realinhamento estratégico envolvendo as pessoas da organização, principalmente, seus executivos, os quais são responsáveis por tomar decisões determinantes. Este cenário exigiu novas medidas para reter os talentos, exercer uma liderança preparada para os desafios, capaz de gerir sua equipe a alcançar melhores resultados (KRAUSZ, 2007).

Frente ao exposto, o *coaching* apresenta-se como uma alternativa recomendável para responder às questões supracitadas, visto que o processo prima para o aumento de resultados positivos em nível profissional e organizacional. Para isso o *coaching* faz uso do diálogo orientado para a realização das tarefas. Para Flaherty (1999) por meio do *coaching* as pessoas tornam-se mais competentes e mais realizadas e à medida que se tornam mais capazes de contribuir para as empresas que estão inseridas, encontram mais significado no que fazem.

Segundo Di Stéfano (2005) o *coaching* é um processo estruturado de desenvolvimento do capital humano, com foco em alcançar as metas e objetivos estipulados, partindo da relação de confiança mútua, entusiasmo e dedicação entre *coach* e *coachee*. Para Lages e O' Connor (2004) este relacionamento abalizado em ideias e confiança deve estar explícito na postura do *coach*. Muitos autores (GRANT, 2003; LYONS, 2003; GOLDSMITH, 2003; WHITMORE, 2006) corroboram da mesma posição sobre *coaching*, considerando-o como o meio para estimular o melhor de cada um, despertando o potencial máximo do indivíduo de forma que este consiga alcançar os resultados almejados.

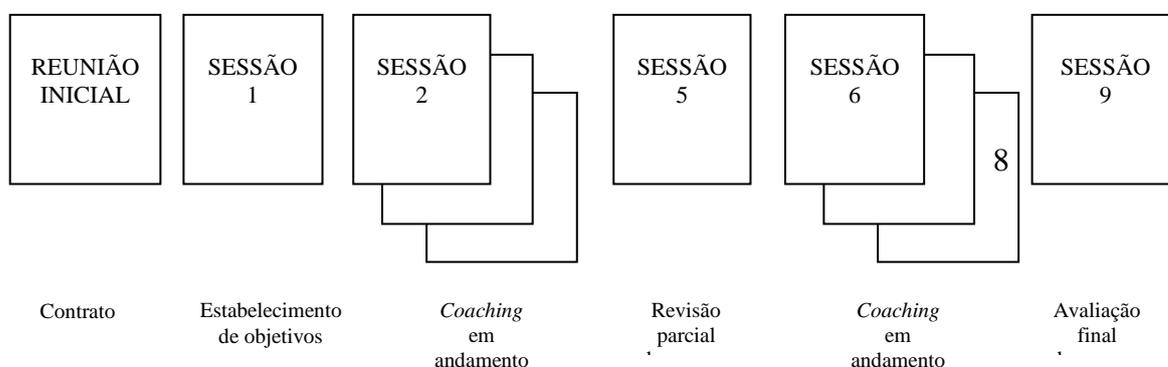
Krausz (2007, p. 27) compara o processo de *coaching* adequadamente conduzido com uma enzima que “provoca mudanças voltada a si própria, uma espécie de fermento do crescimento e da superação pessoal e profissional”. O *coaching* promove transformações nas pessoas, nos grupos, fomentando reflexões acerca da visão de mundo, de valores e crenças que levem a novos aprendizados e à incorporação de novas habilidades, fazendo com que sua prontidão para responder ao ambiente de forma mais coerente consigo mesma seja cada vez mais natural e frequente. A autora destaca, ainda, que trata-se de um processo de aprendizagem não convencional, flexível e altamente customizado, oferecendo uma ‘atenção personalizada’, ajustado às demandas apresentadas pelo cliente.

Apresentação do método do Coaching

Este estudo abarcou o processo e ferramentas do método de *coaching*, a fim de compreender, estruturalmente, de que forma o *coaching* desenvolve executivos. O processo de *coaching* se dá por meio de um acompanhamento intenso, com sessões que podem acontecer de uma a duas vezes por semana, além do suporte telefônico e email durante a semana toda, o *coachee* fica respaldado em seus objetivos e ações de forma próxima, fortalecendo o alcance das metas estipuladas.

Downey (2010) propõe um programa de *coaching* típico representado na Figura 1 que perpassa pela avaliação da demanda do cliente, definição de ações para alcançar os resultados almejados, manutenção do trabalho e avaliação final dos resultados obtidos.

Figura 1: Esboço de um programa de *coaching* típico



Fonte: Downey (2010, p. 103)

sequenciais em que cada uma das sessões tem um foco específico. Na reunião inicial busca-se compreender se a demanda é realmente de *coaching*, estabelecer um relacionamento e explicar o processo. Na primeira sessão definem-se objetivos específicos e medidas para o sucesso do programa, nas demais as ações são trabalhadas intensamente a fim de alcançar os resultados e, então, faz-se uma avaliação parcial do programa na 5ª sessão visando verificar o progresso. No final faz-se uma avaliação mais detalhada fazendo uma comparação do que foi traçado e do que foi conquistado e busca-se verificar com o *coachee* suas impressões sobre o *coaching*.

Na literatura é possível encontrar autores (WHITMORE, 2006; KRAUSZ, 2007; MILARÉ, 2008) que compartilham da mesma posição acerca da estrutura do *coaching*, propondo algumas etapas a seguir, tais como a) estabelecer uma relação com o *coachee*; b) fase do levantamento de informações e perfil do cliente, traçando os pontos que serão trabalhados; c) construção do plano de ação que vai embasar o processo; d) acompanhamento dos passos e dos resultados que estão sendo alcançados; e) avaliação final do *coaching* e fechamento. Freas (2003) afirma que a determinação exata das linhas divisórias entre cada passo é menos importante que a abordagem e assuntos que surgem no processo.

A base do processo está nas perguntas, a partir das perguntas elaboradas o *coachee* trará respostas substanciais ao *coaching*, por isso essas perguntas devem ser relevantes (FERREIRA, 2008). O *coach* deve ser um mestre na arte de fazer perguntas, estas devem ser abertas, mas diretas, de forma que o executivo consiga trazer o mais próximo possível para sua realidade. Em linhas gerais o *coaching* inicia com um processo exploratório de caráter investigativo para que se possa obter as informações necessárias para que o *coach* tenha clareza de como deverá auxiliar o cliente, ao mesmo tempo, oferecer motivação e impulsionar aos desafios em desenvolver-se mesmo diante de cenários difíceis (DI STÉFANO, 2005).

As ferramentas do processo de *coaching* encontradas na literatura tendem a ter nomenclaturas diferentes de acordo com cada autor. Para Catalão e Penim (2013) além da diversidade de ferramentas existentes que podem ser utilizadas no processo, o *coach* também tem autonomia para criar ferramentas que venham ao encontro da demanda de seu cliente, a fim de desenvolver competências ou desencadear aprendizados ao mesmo.

A ferramenta não pode definir o *Coach*: ele é que define a ferramenta. Existem, no entanto, diversas ferramentas de suporte à atividade do *coaching*. Sendo a ferramenta um utensílio de trabalho, a mesma deve ser cuidadosamente selecionada pelo *Coach*, em função de cada situação específica. O resultado de corre, também, da perícia do profissional de *coaching* na utilização de cada ferramenta (CATALÃO, PENIM, 2013, p. 3)

Verifica-se que o foco das ferramentas está nos resultados a alcançar tanto em nível profissional, quanto organizacional. Verifica-se, também, que *coach* condutor do programa deve possuir competências específicas para conduzi-lo de forma satisfatória e intensa, desta forma, na próxima sessão discutirá sobre o papel do *coach* e suas competências para o desenvolvimento do *coachee*.

O processo de *coaching* para executivos

As premissas rígidas e simplistas do passado, tal como o modelo tradicional fundamentado na execução de uma única função profissional durante a vida toda, não se aplicam mais ao universo dinâmico e moderno em que os negócios encontram-se atualmente (LYONS, 2003). O executivo moderno mantém uma busca intensa pelo aprender e pelo desafio e em nível pessoal o desafio recorrente é responder às tendências e pressões do mundo do trabalho. Com isso, o executivo moderno deve ir ao encontro de seu autodesenvolvimento e novos aprendizados. E as situações com as quais o executivo se depara dia a dia são diversas, desde lidar com um colega problemático, quanto iniciar uma nova tarefa até apresentar um argumento de negócio difícil (LYONS, 2003). E para cada situação o executivo deve exercitar

aptidões variadas, desta forma o processo de *coaching* para o executivo é uma oportunidade de aprender enquanto trabalha, pois requer constante prática e por meio de um diálogo de desenvolvimento.

De acordo com Milaré e Yoshida (2007) na década de 80 existiam demandas específicas dos executivos que não conseguiam ser atendidas por meio das intervenções tradicionais, foi então que se instalou o *coaching* designado ao desenvolvimento desses executivos. É perceptível que há uma crescente demanda de executivos seguindo viagem no universo do *coaching*. O cenário dinâmico, já citado, corrobora para a busca por desenvolvimento visando garantir que o executivo permaneça atrativo para o mercado de trabalho onde estiver.

A propagação intensa do *coaching* executivo em suas duas faces, de um lado a organização que executa as contratações e de outro o profissional que vende o serviço de *coaching*, fez com que este mercado se movimentasse significativamente nos últimos anos. A Revista Você RH (2008) aponta que no ano de 2008 os Estados Unidos chegaram a movimentar cerca de 2,4 bilhões de dólares no mercado de *coaching* e que mais de 40 % dos CEOs e 90% dos altos executivos

Freas (2003) traz a concepção de *coaching* de executivo voltado para os resultados do negócio apontando como estratégia impar para uma empresa bem sucedida. Para a autora tanto do ponto de vista dos líderes corporativos quanto dos acionistas, os investimentos em programas de desenvolvimento se justificam pelas melhorias dos resultados organizacionais, traduzidos em melhoria da performance do negócio e maior vantagem competitiva. O *Coaching* Estratégico para executivos (CEE), nomenclatura utilizada por Freas (2003), visa conectar o desenvolvimento do executivo com os desafios encontrados na organização. O CEE torna os executivos mais eficazes e mais capazes de formar boas equipes e, em consequência, aumentar os resultados positivos da empresa. Sem contar que trata-se de uma ferramenta importante para gerenciar o cenário de mudanças atual e reter os talentos da organização, o que será um desafio cada vez mais presente no futuro.

O processo executivo apresenta nuances que necessitam da atenção do *coach*, pois seu cliente é a empresa – quem patrocina o processo – a qual espera obter resultados em termos de *performance*, ao mesmo tempo o próprio executivo atendido no *coaching* apresentará muitas situações pessoais e difusas (PINCHOT; PINCHOT, 2003). Desta forma o *coaching* abarcará uma visão amplificada do cenário como um todo, alinhando os desafios organizacionais e as demandas de desenvolvimento do executivo.

O *coaching* executivo é um processo customizado ao perfil e realidade do cliente, desta forma, o que se aplica com um cliente, não necessariamente, será aplicado em outro, embora o embasamento do processo seja o mesmo, a aprendizagem. Esta aprendizagem perpassa por cinco pontos vitais: a) desenvolvimento e análise de alternativas que priorizem a prevenção e solução de problemas; b) aprimoramento da forma de pensar e agir e adoção de estilos

construtivos de liderança; c) uso dos estilos de liderança para integrar a equipe e utilizar suas potencialidades, favorecendo o aumento de *performance* de si mesmo, da equipe e da organização; d) Desenvolvimento da capacidade “aprender a aprender”, lançando mão do exercício autorreflexão/ação/autorreflexão, avaliando que a aprendizagem ocorrerá de forma contínua e em todas as esferas, inclusive pessoal; e) Busca profunda pelo autoconhecimento, identificando as competências permanentes/duráveis e as renováveis (KRAUSZ, 2007).

O *coaching* possibilita ao executivo a ampliação da percepção de si e dos outros, o indivíduo passa a enxergar as pessoas e o mundo a sua volta de forma rica com foco no aprendizado (DI STÉFANO, 2005; WHITMORE, 2006; KRAUSZ, 2007). O executivo assume alguns compromissos no processo dos quais destacam-se o exame de seus próprios comportamentos, responsabilidade por suas ações e explorar sua mudança de visão (EXECUTIVE COACHING FORUM, 2010). Com o processo de *coaching*, o executivo recebe um apoio que o possibilita enxergar mais longe do que conseguiria sozinho (BARDWICK, 2003). O executivo também pode vir a se tornar um Líder *Coach* em sua organização, tema que será explorado em seguida.

MÉTODO

O presente estudo caracteriza-se por um estudo de caso com abordagem qualitativa. De acordo com Yin (2010), trata-se de uma estratégia que consegue abarcar a investigação de fenômenos da contemporaneidade inseridos em seu contexto real, lançando mão de variáveis diversas e de relevante potencial.

Buscou-se identificar, descrever e analisar os resultados do processo de *coaching* no desenvolvimento da liderança dos *coachees* na perspectiva dos próprios participantes, lançando mão da entrevista para verificar a visão dos mesmos acerca do processo.

A empresa escolhida para a realização deste estudo trata-se de uma organização na área de comunicação, está situada no estado de São Paulo e considera-se sua definição por acessibilidade. O instrumento de coleta de dados desenvolvido foi pensado para os executivos da empresa que vivenciaram o *coaching*. A amostra é intencional e foi composta por profissionais que já concluíram o processo de *coaching* e tinham como meta desenvolver a competência de liderança e que, desta forma, atenderia os objetivos deste estudo, sendo eles três diretores, os principais executivos da organização e cinco coordenadores.

O instrumento utilizado na pesquisa foi a Entrevista semiestruturada para oito *coachees* que participaram do processo de *coaching* na empresa estudada. Foi elaborado um roteiro de perguntas dividido em duas partes, a primeira com 4 perguntas sobre informações profissionais dos entrevistados e

a segunda parte com 20 questões abertas relativas ao *coaching*. Os dados foram analisados de forma qualitativa, lançando mão de ferramentas do método de análise de conteúdo.

Todos os preceitos éticos para a realização de pesquisa com seres humanos foi foram respeitados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O resultado da pesquisa é apresentado e discutido considerando a entrevista com os oito executivos.

Caracterização da empresa

Trata-se de uma empresa do setor de Comunicação, instalada em uma cidade do estado de São Paulo, desde 1951. Atualmente, a empresa possui 327 funcionários, divididos em Rádio e TV.

Amostra

Foram entrevistados 8 *coachees*, sendo 5 coordenadores e 3 diretores. Os participantes foram identificados por número (de 1 a 8). A Tabela 1 foi construída para apresentar da caracterização dos participantes.

Tabela 1: **Caracterização da amostra entrevistada**

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA		
Gênero	Masculino	6
	Feminino	2
Faixa etária	30 a 40 anos	5
	41 a 50 anos	3
Cargo	Coordenador	5
	Diretor	3
Formação Acadêmica	Graduação	5
	Pós graduação	3
Tempo de empresa	1 a 5 anos	5
	6 a 13 anos	2
	Acima de 14 anos	1

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Entrevistas

As entrevistas foram realizadas na própria empresa, com data e horário agendados. As entrevistas foram gravadas e após as transcrições realizadas, se deu início a análise dos dados, organizando os resultados em categorias e em seguida em subcategorias, de forma que a leitura e compreensão dos dados se tornassem mais clara.

Utilizando como base teórica Marconi e Lakatos (2007), a análise de conteúdo se dividiu em algumas fases. A primeira faz menção à unidade de

análise, que neste caso são os **Executivos Coachees**, em seguida foram determinadas as categorias de análise, as quais este estudo dividiu da seguinte forma: **Coaching, Método, Resultados e Liderança**. Na sequência, foram criadas subcategorias para cada categoria citada. A partir das falas dos entrevistados e a relação com a base teórica estudada, foi possível elaborar a análise e relacionar os dados.

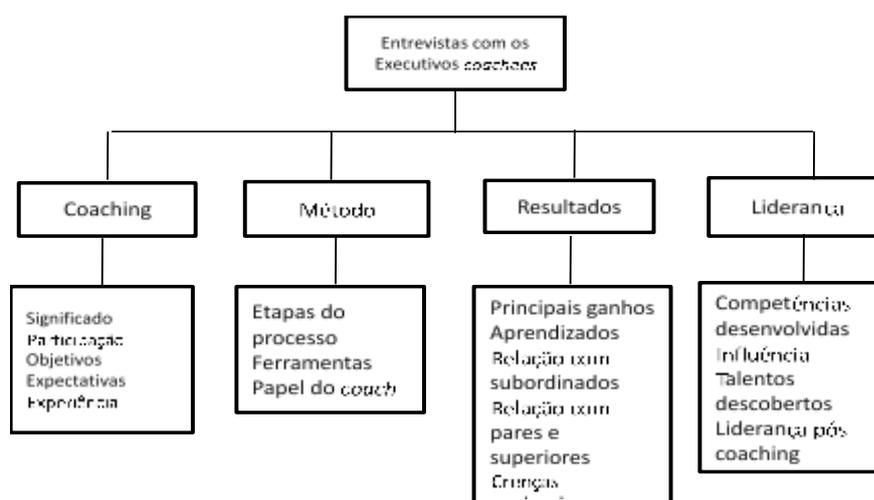


Figura 2: Categorização da unidade de análise: entrevista com os executivos *coachees*

Fonte: Elaborado pelas autoras.

1ª CATEGORIA - COACHING

Esta categoria contemplou o nível de entendimento do *coachee* acerca do **significado** de *coaching*, os objetivos traçados em seu programa e as expectativas que os executivos tinham ao receber a notícia de que participariam do processo. Para esta categoria foram criadas cinco subcategorias: **Significado, Participação, Objetivos, Expectativas e Experiência**.

Os entrevistados atribuíram Significado diferente para definir de que forma entendem o que é *coaching*. Cada relato aponta que as pessoas percebem o processo de forma singular e de acordo com sua experiência durante o programa. Vale destacar que, muitas vezes, usam termos divergentes para definir o processo, tais como “treinamento” ou “curso”, tais termos não foram encontrados na literatura estudada.

Os relatos que se referem às percepções do que é *coaching* para os entrevistados, mostram que eles entendem, principalmente, como desenvolvimento profissional, aprendizado, desenvolvimento de competências, autoconhecimento e formação de um líder. Os conceitos apresentados por Lyons (2003), Grant (2003), Goldsmith (2003), Whitmore (2006) e Krausz

(2007) apontam, exatamente, essas características para definir *coaching*, colocando-o como uma assessoria profissional que faça o *coachee* buscar novas opções para desenvolver competências e chegar aos resultados almejados.

Perguntou-se aos entrevistados, de que forma se sucedeu a Participação deles no programa. Observa-se que para os coordenadores a participação se deu a partir do desejo do diretor de sua área, o qual contratou o processo para desenvolver seus subordinados.

Participante 2: A empresa que indicou né [...] a empresa nos informou que estaria [...] depois de uma mudança na direção geral da emissora é [...] o diretor comunicou os coordenadores que nós passaríamos por um processo de *coaching*, aí nós perguntamos o que é *coaching*? É um processo para seu desenvolvimento profissional. Foi assim que aconteceu aí eu fui pesquisar o que era e vi que era pra melhoria profissional, pudesse ter ferramentas para trabalhar de maneira mais tranquila com meu grupo.

De acordo com Lyons (2003), o executivo está em constante atualização, ou seja, se sente responsável pela busca de seu autodesenvolvimento e para isso, tem procurado ferramentas inovadoras que possam ajudá-lo. Além de pensar em como capacitar sua equipe, não perde o foco em si próprio.

No tocante aos Objetivos, levantou-se que os executivos entrevistados possuíam um objetivo macro do programa - desenvolver a competência de liderança- e micro objetivos de acordo com a necessidade individual de cada um, tais como: Saber delegar, Aprender a dar feedbacks, Ter posicionamento e Estruturar o departamento.

Para estabelecer os objetivos, Rego *et al* (2007) sugerem a 1ª fase do Modelo GROW, chamada *Goal*. Nesta fase estabelecem-se objetivos a curto, médio e longo prazo a partir de perguntas como: "O que gostaria de alcançar com o *coaching*?". No caso do programa da empresa estudada, havia um objetivo geral que é o desenvolvimento da liderança.

Os discursos dos executivos sobre as Expectativas que os entrevistados tinham no início do programa, expressam certa confusão inicial, pois a maioria não conhecia o processo, o que gerava muitas dúvidas sobre como seria o programa, conforme o Participante 1 relata:

Participante 1 - eu acho que esperava até menos, eu acho que o processo de *coaching* me surpreendeu bastante imaginava assim que era mais um curso alguma coisa que a gente fosse aprender, mas não que a gente fosse desenvolver tanto. Pra mim, me ajudou muito nessa parte do desenvolvimento mesmo essa parte de criação, de

pensar de [...] de querer fazer, me motivou sabe [...] eu achava [...] eu pensava mais que fosse um curso entendeu? Sabe? que a gente ia ler ia escrever, não acho de que essa parte da prática da gente ter que vivenciar, isso ajudou bastante.

Por ser um tema ainda em disseminação no Brasil, nota-se que os executivos ainda não tinham a percepção clara do processo contratado. O *coaching* era uma novidade para este grupo, gerando curiosidade, dúvidas e interesse.

As percepções dos respondentes com relação a como foi sua **Experiência** durante o programa se dividem e mostram-se dicotômicas. Enquanto para alguns foi prazerosa, para outros foi difícil e até dolorosa:

Participante 5: No início eu tinha medo de ser julgado, do que seria falado de nós para o diretor, o que será que o diretor vai ter acesso, mas eu fui entendendo que não era assim e que mesmo que fosse necessário passar alguma coisa, seria parte do desenvolvimento de cada um de nós. Foi prazeroso vivenciar.

Cluterbuck (2008) destaca que os *coachees* devem possuir algumas competências para conseguir vivenciar o *coaching*, dentre as quais se destaca estar aberto para elementos racionais e emocionais da questão. Isto implica que o *coachee* apresente disposição em ser franco e honesto acerca de si mesmo, dando espaço para analisar ideias e perspectivas alternativas. A fala do Participante 6 mostra que esta competência foi essencial para alcançar êxito em seu processo, mesmo diante da dificuldade em enxergar suas limitações.

2ª CATEGORIA – MÉTODO

Nesta categoria foram analisados aspectos que condizem com o Método adotado no programa de *coaching* vivenciado pela empresa. Tendo em vista o resultado das entrevistas, estruturaram-se os seguintes elementos: Etapas do processo, Ferramentas e Papel do *Coach*.

Sobre as Etapas do Processo, as respostas dos entrevistados apresentam igualdade com relação ao número de sessões, tempo de cada sessão, tarefas e acompanhamento do *coach*. Em linhas gerais, os *coaches* informaram que o processo vivenciado foi de 12 sessões que ocorreram em três meses, uma sessão por semana. Cada sessão tinha até 90 minutos e eram estabelecidas tarefas de uma semana para outra. Segundo os *coachees*, o *coach* realizava um acompanhamento próximo que ocorria de forma presencial, por *e-mail*, *skype*, *whatsapp* e telefone.

Participante 1 – [...] primeiro a gente teve um encontro com todos os funcionários que iam passar pelo *coaching*.

Aí a *coach* fez uma apresentação do que era *coaching* e como funciona o processo né [...], passou pra gente as datas das sessões e horário. Daí na primeira sessão, eu lembro que [...] que a gente assinou um acordo, tipo um acordo que falava as regras, de falta, de sigilo, que não podia levar o celular [...] e aí ela explicou o objetivo do programa que era desenvolver a nossa liderança. Conforme ia indo o processo, em cada sessão ela trazia uma ferramenta nova e eu tinha que ter uma tarefa até a próxima sessão. A gente fez 12 sessões, uma por semana, durava mais ou menos uma hora e meia. Aí durante a semana ela acompanhava a gente por *email*, *skype*, *whatsapp* ou telefone, depende de qual recurso a gente tinha. Eu já precisei ligar pra ela durante a semana e foi muito bom.

Underhill (2010) salienta que cada autor prioriza certa parte do processo, levando em conta a demanda apresentada por seu cliente. No que tange à estrutura, destacam-se os autores Diniz (2005) e Downey (2010) apresentando propostas diferentes.

Com relação às **Ferramentas** aplicadas no processo, os *coaches* informaram àquelas que lhe foram mais úteis e importantes, de acordo com sua própria percepção e citaram as mais utilizadas em seu dia a dia. As ferramentas *Feedback*, Administração do Tempo e Roda da Competência foram frequentemente citadas pelos *coachees*, em seguida as ferramentas Ancora, Quebra de Crenças e Perguntas Poderosas que constam no referencial teórico, também foram mencionadas pelos *coachees* como as mais utilizadas no dia a dia de trabalho.

O elemento **Papel do Coach**, visa apontar a percepção dos *coachees* com relação ao desempenho do *coach* em seu processo. No referencial teórico diversos autores (KRAUSZ, 2007; REGO *et al*, 2007) discorrem acerca das características que o *coach* deve possuir para conseguir colaborar com seu cliente no alcance dos resultados. Esta subcategoria evidenciou os pontos que mais foram citados pelos *coachees*: Experiência, Disponibilidade, Objetividade e Confiança.

Milaré (2008) destaca que a escolha do profissional *coach* para conduzir o processo deve ser precisa e criteriosa, por isso a empresa deve pesquisar a experiência do profissional, credibilidade, últimos resultados, se o *coach* possui uma visão humanista, se entende de relacionamento humano e se prima pela ética e sigilo das informações. A partir das falas dos entrevistados percebe-se que o *coach* que conduziu o processo procurou exercitar as características apontadas no referencial teórico.

3ª CATEGORIA – RESULTADOS

Nesta categoria buscou-se apresentar as percepções dos executivos acerca dos resultados que obtiveram com o programa de *coaching*. As subcategorias criadas após a análise das entrevistas foram: **Principais Ganhos, Aprendizados, Relação com os subordinados, Relação com os pares e superiores e Crenças quebradas.**

Sobre os **Principais ganhos** obtidos com o *coaching*, os executivos destacaram ganhos na vida pessoal e profissional. Dentre os mais citados, destacam-se a gestão do tempo, acreditar em si mesmo, maior organização pessoal, foco no positivo entre outros. A fala do Participante 8 aponta essa percepção:

Participante 8: O *coaching* me ajudou até na vida pessoal, eu tive um ganho na qualidade de vida a partir do momento que comecei a trabalhar a agenda. Na empresa, com um novo olhar eu chequei nossas estruturas necessitavam de mudanças radicais é [...] o *coaching* me deu coragem de mudar coisas, ampliou minha visão de gestão, mesmo. Eu me abri pra várias mudanças de pessoas e de processos.

Para os entrevistados os ganhos com o *coaching* se estenderam à vida pessoal, os *coachees* afirmam que a relação com seus parceiros amorosos e com a família mudou, relatam que a visão de vida ficou diferente depois do processo. Não perdem mais tempo com justificativas ou com pensamentos negativos que limitam seu comportamento.

Sobre os **Aprendizados** obtidos a partir do *coaching*, a análise das respostas dos entrevistados mostrou que criar um ambiente de confiança com os liderados para obter novos resultados foi um dos principais aprendizados, bem como estar preparado para receber e dar feedbacks, ouvir a equipe e, por fim, que tudo aquilo que se planeja e se esmera para alcançar é possível. A base de todo processo de *coaching*, seja em qual linha ou modalidade for, tem como base, a aprendizagem. Lyons (2003) ressalta que o executivo deste século, é o executivo que aprende, que aproveita as oportunidades oferecidas pelo contexto em que está inserido e vai em busca da aprendizagem.

A **Relação com os subordinados**, segundo a visão dos *coachees*, tornou-se mais aberta, madura e profissional. Percebe-se que o principal aspecto percebido foi o reconhecimento por parte da equipe face à nova liderança. A partir das reflexões provocadas no *coaching*, o executivo passa a visualizar de forma ampla sua atuação, mais do que isso, o executivo percebe que cada decisão tomada e comportamento expressado geram consequências e reflexos em sua equipe e isso se torna determinante na sua carreira.

Além da melhoria na relação com os subordinados, os executivos mencionaram sobre os resultados obtidos na **Relação entre os pares e seu**

superior imediato, após o processo. As respostas dos entrevistados demonstram satisfação com o resultado e apontam o aumento da confiança, o respeito mútuo, o reconhecimento da importância de cada par no trabalho a ser executado, como os principais pontos percebidos enquanto ganhos. Os *coachees* demonstraram que a partir do programa houve um reconhecimento do potencial de cada par, enfim nasceu o trabalho em equipe, focado em construir planos de trabalho juntos, buscar soluções e comemorar as conquistas em grupo. Di Stéfano (2005) diz que aplicar as técnicas do *coaching* no exercício da liderança fará com que o executivo desperte admiração em seus pares e equipe, dissemine a confiança e a lealdade.

Com relação às **Crenças quebradas** por meio do *coaching*, a percepção dos *coachees* apontam que este elemento foi um dos mais satisfatórios no decorrer do processo. Os pensamentos negativos que limitavam o potencial dos *coachees* foram identificados e puderam ser trabalhados para que a *performance* fosse melhorada. Observa-se nas respostas dos entrevistados que a principal crença quebrada foi referente à capacidade de realização, as limitações que viam em diversas situações passaram a ser questionadas, e então, desfeitas.

No referencial teórico, Krausz (2007) aponta que, além do *coachee*, o *coach* também precisa cultivar crenças fortalecedoras para conduzir o processo e tirar o melhor de seu cliente. O autor destaca algumas das crenças fortalecedoras: as pessoas sabem mais do acham que sabem; as pessoas possuem recursos, nem sempre, adequadamente aproveitados para elevar sua *performance*; perguntas adequadas, úteis e estimulantes produzem mais resultados do que ordens e comandos; toda falha representa uma oportunidade de aprendizagem; metas desafiantes, porém viáveis, fazem emergir o que de melhor as pessoas possuem; toda aprendizagem é precedida, de alguma forma, de experimentação e, querer é o primeiro passo para o poder e o fazer.

4ª CATEGORIA – LIDERANÇA

A última categoria diz respeito à Liderança e foi dividida em três subcategorias: **Competências Desenvolvidas, Influencia, Talentos descobertos e Liderança pós *coaching***.

A subcategoria **Competências Desenvolvidas** buscou concentrar a visão dos *coachees* sobre as competências que foram aprimoradas durante o programa. A resposta da maioria dos entrevistados aponta a competência em ouvir, dar *feedback* e planejamento, principalmente, da agenda, como as mais evidentes, conforme discurso do Participante 6.

Participante 6: Com certeza, uma competência que desenvolvi foi o pensamento racional separado do emocional que me atrapalhava bastante na gestão. Aprendi a ouvir mais as pessoas, a dar *feedbacks* para a

equipe, dizer aquilo que eu espero delas né [...] porque a gente nunca lembra disso, a gente lembra de cobrar as pessoas, mas não de dizer o que queremos delas [...] A organização do tempo também evoluiu, alinhar o tempo de acordo com a missão do meu cargo. E sem dúvida, minha liderança diante do grupo, eu recebi vários *feedbacks* da equipe falando o quanto eu tinha evoluído como líder.

O ponto principal está na mudança no modo de pensar. É necessário que o indivíduo identifique o que pensa acerca de seus papéis e resultados que almeja alcançar com as pessoas e, assim, transforme ideias em comportamentos.

No que se refere a **Influência** do *Coaching* no desenvolvimento da liderança, os entrevistados relataram que a influência é elevada. É válido ressaltar que, as demandas de líderes executivos passaram a não ser atendidas na década de 80 e que o *coaching* apresentou-se de forma significativa neste cenário (MILARÉ, 2008).

Sobre os **Talentos descobertos** ao realizar o *coaching*, notou-se, a partir dos relatos, que a maioria dos entrevistados se surpreendeu ao se deparar com a capacidade de liderar, de envolver e motivar as pessoas de sua equipe. Os *coachees* possuíam crenças de que não eram bons para isso ou que não era positivo liderar, baseado em experiências já vividas com outros líderes.

O *Executive Coaching Forum* (2010) especifica que na esfera de desenvolvimento de líderes, o foco do processo se baseia na capacidade do executivo em motivar, influenciar e liderar outras pessoas de forma estratégica. Para descobrir talentos em si, o indivíduo precisa mostrar-se aberto ao novo, aumentando seu potencial de ampliação da percepção, primeiro, sobre si mesmo e depois sobre o outro. A partir de uma visão mais rica sobre o contexto em que está inserido, englobando suas potencialidades e fraquezas, bem como uma percepção elevada sobre as pessoas, o foco passa ser o aprendizado e não mais as justificativas ou desculpas (DI STÉFANO, 2005; WHITMORE, 2006; KRAUSZ, 2007).

A última subcategoria retrata a percepção dos executivos acerca de sua **Liderança pós *coaching***, ou seja, ao finalizar o programa. As falas dos entrevistados mostram que, atualmente, consideram-se, de fato, líderes. Observa-se que houve um reconhecimento, inclusive, da própria equipe frente ao novo exercício de liderança. Os executivos mostram-se satisfeitos com os resultados, tanto para si próprio, quanto para a organização, conforme relato do Participante 2:

Participante 2: Ah eu avalio que ainda tenho que melhorar, mas minha liderança já mudou muito! Hoje eu sou líder! Antigamente, eu acho que eu era um

coordenador e hoje eu não me vejo mais só como coordenador, me vejo mesmo numa liderança de pessoas, desenvolvendo pessoas, eu vejo que as pessoas estão melhorando a cada dia no que fazem, estão aptas a fazer outras coisas, as vezes eu fico com medo de desenvolver tanto as pessoas e perdê-las [...] mas eu acho que é por aí. Estou muito satisfeito com meu resultado, com o resultado do meu departamento na empresa e também o resultado final da empresa, que pelo que a gente tem de conhecimento tem sido muito positivo.

É válido apresentar os discursos de todos os *coachees*, pois as falas corroboram com as concepções apontadas pelos autores deste estudo. Observa-se que nenhum relato expressou qualquer descontentamento com o processo, os executivos mostraram-se satisfeitos com a contratação realizada e com os resultados obtidos, validando o *coaching* como uma ferramenta de alto nível para desenvolver a liderança.

As falas dos entrevistados corroboram com as concepções de Kouzes e Posner (2003) sobre o líder trazer propósito para o trabalho a ser feito, além disso, percebe-se que além da percepção do próprio executivo, os mesmos informam que seu time passou a reconhecer essa nova liderança. Bennis (1995) destaca os verdadeiros líderes conquistam a confiança de seus subordinados ao apresentar suas ideias com clareza e objetividade, utilizando o bom relacionamento para isso. O autor ressalta, ainda, que o grupo tenha um reconhecimento do líder por meio da coerência entre discurso e prática por ele apresentados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo o entendimento e análise do processo de *coaching* no desenvolvimento da competência de liderança de executivos de uma empresa de Comunicação situada no estado De São Paulo, de acordo com a visão dos próprios executivos que vivenciaram um programa de *coaching*.

Sobre a empresa estudada, percebe-se que a escolha pelo processo de *coaching* se deu como o primeiro passo para a profissionalização da organização que, embora esteja no mercado há 63 anos, não possuía muitos processos definidos. É válido destacar, também, que o ramo da comunicação é específico e exige conhecimento e técnica peculiar, com isso, encontrar profissionais que abarquem este perfil peculiar e ainda dominem a gestão de pessoas torna-se um desafio. Desta forma, a organização viu no *coaching* uma oportunidade de aprimorar as lideranças que possuía de forma mais rápida.

O discurso dos entrevistados mostrou que a estrutura do segue um padrão, das 12 sessões informadas, os *coachees* mencionaram que existe um acompanhamento extremamente próximo por parte do *coach*. Mostrou ainda,

que os participantes reconhecem ganhos na vida profissional e pessoal. A partir dos ganhos percebidos e competências desenvolvidas, os executivos avaliam de forma positiva sua liderança após o *coaching*, aliás, para alguns a descoberta da real liderança foi feita no processo. Hoje, todos os respondentes consideram-se líderes, cada qual com um aprendizado peculiar e com habilidades particulares desenvolvidas. No entanto, todos apontam uma ampliação de sua percepção frente à realidade, entendem que as opções aumentaram e que as justificativas ou desculpas não podem ser mais aceitas vindo deles, pois um novo líder nasceu e o exercício desta liderança não permite limitações, mas sim aumento de possibilidades e aprendizados, pois o executivo contemporâneo é o executivo que aprende e que se responsabiliza por seu autodesenvolvimento.

Assim, esta pesquisa alcançou seu objetivo de descrever e analisar os resultados do *coaching* no desenvolvimento da competência de liderança. Ficou claro que existem caminhos e modelos apresentados por diversos autores e que a empresa que oferece o serviço utiliza como base a teoria, a instituição que se formou e sua própria experiência profissional para estruturar seu método de trabalho. Do ponto de vista dos resultados, fica evidente que o *coaching* traz diversos resultados positivos para o *coachee*, tais como aprendizados, desenvolvimento de habilidades, ganhos etc. o executivo tem a oportunidade de se autoconhecer e buscar ações mais práticas que tragam resultados para a organização. Pode-se concluir que o processo de *coaching* é eficaz para desenvolver a competência de liderança em executivos.

Sugerem-se alguns aspectos para futuras investigações, uma vez que a capacidade para explorar o tema é alta, devido à sua característica jovem, possui lacunas a serem preenchidas. Priorizou-se a visão dos próprios *coachees* neste estudo, sugere-se que em outra oportunidade as equipes e pares possam ser ouvidas para apresentar a percepção que possuem dos líderes que passaram pelo processo.

REFERÊNCIAS

BARDWICK; J. M. Técnicas Interpessoais para líderes. In: GOLDSMISH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.). **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier: DMB, 2003. P. 320-332.

BATISTA, K. S. **Coah**: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão. Dissertação de Mestrado – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2013.

CATALÃO, J. A.; PENIM, A. T.; **Ferramentas de coaching**. 7 ed. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas Ltda. 2013.

- DINIZ, A. **O líder do futuro: a transformação em líder coach**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2005.
- DI STÉFANO, R. **O Líder-Coach – líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- DOWNEY, M. **Coaching eficaz**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- EVERED; R.G; SELMAN, J.C. **Coaching and the art of management**. Organizational Dynamics, Vol. 18, 16-32, 1989.
- FERREIRA, M. A. A.; **Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- FLAHERTY, J. **Coaching: Evoking excellence in others**. Boston: Butterworth-Heinemann, 1999.
- FREAS, A. M. O *coaching* de executivos para resultados do negócio. In: GOLDSMISH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.). **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier: DMB, 2003. p. 66-81.
- GOLDSMITH, M. O *coaching* para mudança comportamental. In: GOLDSMISH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.). **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003. p. 59-65.
- GRANT, A. M. Keeping up with the cheese again! Research as a foundation for professional coaching of the future. **Coaching Psychology Unit**, University of Sidney, Australia, 2003.
- GRANT, A. M.; CAVANAGH, M. J. Toward profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. **International Journal of Evidence Based Coaxhung and Mentoring**. Vol.2. n.1. Spring, 2004.
- KRAUSZ, R.R. **Coaching Executivo: a conquista da Liderança**, São Paulo: NOBEL, 2007.
- LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor em você e nos outros: como ser um coach máster**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. Metodologia do Trabalho Científico. **São Paulo: ATLAS**, 2007.
- LYONS, L.S. O *coaching* no cerne da estratégia In: GOLDSMISH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.). **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier: DMB, 2003. p. 41-58.
- MAYNARD, S. Personal and Professional Coaching: **a literature review**. Dissertação (Master of Science Psychology) – Walden University. 2006.

MILARÉ, S. A. **Intervenção Breve em Organizações: Mudança em Coaching de executivos.** Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo, 2008.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. *Coaching* de Executivos: adaptação e estágio de mudanças. **Psicologia Teoria e Prática.** 9 (1), p. 86-99, 2007.

PINCHOT, E.; PINCHOT, G. Raízes e limites do aconselhamento de carreira. In: GOLDSMISH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.). **Coaching: o exercício da liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003. P. 82-104.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; OLIVEIRA, C. M.; MARCELINO, A. R. **Coaching para executivos.** 2 ed. Lisboa: Escolar Editora. 2007.

TOMPSON, H. B.; VICKERS, M. Coaching: a global study of successful practices. **Institute for Corporate Productivity.** London. May, 2008. Disponível em: http://www.amanet.org/training/articles/Coaching-A-Global-Study-of-Successful-Practices-02.aspx#about_author Acesso em: 20 ago. 2014.

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

WHITMORE, J. **Coaching para performance:** aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2006.

YIN, R. K. Estudo de caso: **planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.