



**UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**REGINA BEATRIZ STEFAN**

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO *COACHING* DE CARREIRA EM  
INSTITUIÇÃO DO ENSINO SUPERIOR**

**NATAL/RN  
2015**

REGINA BEATRIZ STEFAN

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO *COACHING* DE CARREIRA EM  
INSTITUIÇÃO DO ENSINO SUPERIOR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, da Universidade Potiguar, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração em Gestão Estratégica de Pessoas.

**ORIENTADOR:** Prof. Walid Abbas El-Aouar,  
Dr..

**NATAL/RN  
2015**

Stefan, Regina

Avaliação do processo coaching de carreira em Instituição do Ensino Superior /Regina Stefan. – Natal, 2015.  
87f.

Orientador: Walid Abbas El-Aouar.  
Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar | Pró-Reitoria Acadêmica – Núcleo de Pós-Graduação.  
Bibliografia: f. 24 – 55

1. Coaching – Dissertação. 2. Carreira. 3. Desenvolvimento Profissional. I. Título.

REGINA BEATRIZ STEFAN

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO *COACHING* DE CARREIRA EM  
INSTITUIÇÃO DO ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.º Walid Abbas El-Aouar, Dr.  
Orientador – UnP

---

Prof.ª Laís Barreto, Dra.ª.  
Examinadora Interna – UnP

---

Prof.ª Fernanda Fernandes Gurgel, Dra.  
Examinadora Externa – UFRN

Dedico este trabalho aos meus filhos Beatriz e Marcos meus maiores incentivadores e motivadores da minha vida. Ao meu marido Antônio Marcos que sempre me apoiou e me ajudou em todos os momentos que precisei nessa jornada de estudo. Para que vocês tenham orgulho de mim.

A minha irmã Sandra Stefan, que vai continuar me protegendo agora no céu.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus pela força em seguir meus sonhos e me levantar nas horas difíceis.

Aos meus pais Johan Stefan e Justina Stefan por tanto amor e carinho.

Aos meus filhos Marcos e Beatriz que são meus tesouros, são o melhor de mim, são meus amores, meu tudo nessa vida. Meu amor incondicional por eles. Desculpas pelas horas roubadas de nosso convívio em prol de um projeto profissional, fazer o mestrado. Espero que entendam que sonhos precisam ser realizados e para isso exigem renúncias e dedicação.

Ao meu marido meu companheiro de vida Antônio Marcos, que sempre me incentivou e me ergueu nos momentos de tristeza. Você é muito especial, sem a sua ajuda nada seria completo.

Ao meu sogro Geraldo Caldas pelo incentivo e ajuda para eu fazer o mestrado.

As minhas irmãs queridas Sandra Stefan e Eliana Stefan que sempre acharam o máximo eu fazer o mestrado.

Aos meus sobrinhos que são meus queridos. Amor por todos vocês.

Ao orientador Prof. Dr. Walid Abbas El-Aouar pela sua competência, paciência e carinho por seus orientandos. Admiro muito o seu profissionalismo. Tive orgulho de ser orientada por ele.

Ao Professor André Lemos pela sua generosidade e profissionalismo, acreditando no meu trabalho em ser a Coach de Carreira na Universidade.

Aos meus *coachees* que prontificou com maior carinho a participar da pesquisa depois que passaram pelo processo Coaching.

Agradeço à Universidade Potiguar em nome da Reitora Sâmela Soraya e do Diretor da Escola de Gestão e Negócios e de Hospitalidade Raniery Pimenta que me concederam incentivos para a viabilização do Mestrado.

À secretária de Pós Graduação em Administração, Glícia Xavier pelo apoio e atenção durante todo o processo da construção desta dissertação.

À Laís Barreto que me incentivou e me impulsionou para fazer o mestrado. Minha eterna gratidão.

Aos professores do mestrado com quem aprendi muito sobre a área de Gestão de Pessoas.

Para todos os amigos do mestrado em especial Aline Gehlen e Thereza Santos.

Para todas as pessoas que direta e indiretamente me auxiliaram no mestrado.

Como todos sabem para eu terminar esse mestrado tive que me reinventar me erguer e ter uma grande força. Pois nesse último momento tive a perda da minha irmã Sandra Stefan. Agradeço as pessoas que me deram carinho e apoio nesse momento para o término deste projeto profissional.

Muito obrigada.

Sonho realizado!

Atrás de todo sucesso, premiação e vitória, existem renúncias, persistência e determinação.



## RESUMO

O processo *Coaching* permite que os *coachees* (indivíduos que passam pelo processo *Coaching*) procurem apoio para as necessidades pessoais e profissionais. A busca pelo autodesenvolvimento e pelo autoconhecimento é uma necessidade que hoje atinge os profissionais na tentativa de manter ou crescer em sua carreira. O objetivo deste estudo foi analisar contribuições do *Coaching* para a carreira de alunos e egressos de uma Instituição do Ensino Superior privada do Rio Grande do Norte – Brasil, que passaram pelo processo. O estudo teve finalidade exploratória e descritiva e adotou a abordagem qualitativa. O instrumento de coleta partiu do processo de perguntas para o *coachee* adaptado pelo modelo FARM (Foco, Ação, Resultados e Melhoria Contínua) e a avaliação dos benefícios do processo *Coaching* de Carreira foi realizada a partir de instrumento elaborado por Matta (2012). Para esse estudo teve como participantes homens e mulheres de idade entre 25 e 52 anos. O conteúdo coletado foi analisado por um tratamento qualitativo, levando-se em consideração os dados obtidos das pesquisas, documentos e informações, através da técnica de análise de conteúdo, com base no roteiro proposto por Bardin (2013). Foram adotadas como critério da participação, pessoas que já estão no mercado de trabalho, exercendo suas atividades profissionais. Os resultados revelaram que o *Coaching* teve um impacto positivo na dimensão pessoal e profissional dos indivíduos pesquisados, promovendo um autoconhecimento e, por consequência, novas ações que auxiliaram a sua carreira profissional. A análise dos dados permitiu concluir a existência de uma associação entre o processo *Coaching* e o resultado que esse processo traz para a trajetória profissional, ganho de competências, elaboração de um plano de autodesenvolvimento, dentre outros aspectos, que podem impactar positivamente a satisfação do indivíduo no trabalho que exerce e sua melhoria como profissional.

**Palavras-Chave:** *Coaching*. Carreira. Desenvolvimento profissional.

## **ABSTRACT**

The Coaching process allows coaches (individuals passing through the Coaching process) to seek support for their personal and professional needs. The search for self-development and self-knowledge is a necessity today that targets professionals in an attempt to maintain or grow in their careers. The objective of this study was to analyze Coaching contributions to the careers of students and graduates of an institution of private higher education in Rio Grande do Norte - Brazil, which went through the process. The study was exploratory with a descriptive purpose and adopted a qualitative approach. The instrument came from the process of questions to the coachee adjusted by the FARM model (Focus, Action, Results and Continuous Improvement) and the evaluation of the benefits of Career Coaching process was based on the tool developed by Matta (2012). For this study the participants were men and women aged between 25 and 52 years. The content collected was analyzed by a qualitative treatment, taking into account the data obtained from research, documents and information, through the content analysis technique, based on the road map proposed by Bardin (2013). The study adopted as criteria of participation, people who were already in the labor market, performing their professional duties. The results revealed that the coaching had a positive impact on the personal and professional dimension of those surveyed, promoting self-knowledge and, consequently, new actions that helped their careers. Data analysis led to the conclusion that there is an association between the Coaching process and the result that this process brings to the career, skills acquisition, development of a self-development plan, among other things, that can positively impact an individual's satisfaction at work and his/her improvement as a professional.

**Keywords:** Coaching. Career. Professional Development.

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 01</b> Fases do desenvolvimento do <i>Coaching</i> .....	30
<b>QUADRO 02</b> As distinções entre Terapia, Consultoria e <i>Mentoring</i> .....	31
<b>QUADRO 03</b> Os cinco fatores da Inteligência Emocional.....	40
<b>QUADRO 04</b> O modelo FARM.....	41
<b>QUADRO 05</b> Análise SWOT Pessoal .....	44
<b>QUADRO 06</b> Benefícios gerais do <i>Coaching</i> .....	48
<b>QUADRO 07</b> Estudos Recentes sobre o <i>Coaching</i> .....	39
<b>QUADRO 08</b> Perfil dos <i>Coachees</i> .....	50
<b>QUADRO 09</b> Categorias de Análise e respectivos objetivos específicos.....	56
<b>QUADRO 10</b> Expectativas dos <i>Coachees</i> .....	60
<b>QUADRO 11</b> Competências e pontos a serem melhorados dos <i>Coachees</i> .....	64
<b>QUADRO 12</b> Avaliação Quantitativa das Dimensões.....	68

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>FARM</b>	Método <i>Coaching</i> (Foco, Ação, Resultados, Melhoria Contínua)
<b>IES</b>	Instituição do Ensino Superior
<b>ICF</b>	<i>International Coaching Federation</i>
<b>SBC</b>	Sociedade Brasileira de <i>Coaching</i>
<b>SWOT</b>	Análise Ambiental ( <i>Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats</i> )

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	16
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO.....	19
1.3	OBJETIVOS .....	20
<b>1.3.1</b>	<b>Geral</b> .....	20
<b>1.3.2</b>	<b>Específicos</b> .....	20
1.4	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	21
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.. .....	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	24
2.1	<i>COACHING</i> : Conceituações e Origens .....	24
2.2	TIPOS DE <i>COACHING</i> .....	31
<b>2.2.1</b>	<b><i>Coaching</i> de Vida</b> .....	32
<b>2.2.2</b>	<b><i>Coaching</i> Executivo</b> .....	32
<b>2.2.3</b>	<b><i>Coaching</i> de Carreira</b> .....	34
2.3	ESTRUTURA BÁSICA DE UM PROCESSO DE <i>COACHING</i> .....	37
<b>2.3.1</b>	<b><i>Coaching</i> e Inteligência Emocional</b> .....	38
<b>2.3.2</b>	<b>Modelo FARM</b> .....	41
<b>2.3.3</b>	<b>SWOT pessoal</b> .....	43
2.4	AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS DO <i>COACHING</i> .....	45
<b>2.4.1</b>	<b>Estudos Recentes sobre o <i>Coaching</i></b> .....	49
<b>3</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	54
3.1	TIPO DE PESQUISA .....	55
3.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	56
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS .....	57
<b>3.3.4</b>	<b>Teste piloto</b> .....	58
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	59
3.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	59
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	61
4.1	AS EXPECTATIVAS DOS <i>COACHEES</i> COM RELAÇÃO AO PROCESSO <i>COACHING</i> .....	61
4.2	COMPETÊNCIAS E OS PONTOS A SEREM MELHORADOS A PARTIR DA ANÁLISE SWOT PESSOAL .....	64
4.3	AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS DO PROCESSO <i>COACHING</i> DE CARREIRA, A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS <i>COACHEES</i> .....	68

<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>73</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>76</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>81</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A exigência do mercado, a globalização, as novas tecnologias foram mudando um cenário onde as organizações estão exigindo dos seus profissionais mais desempenho e melhor produtividade, e, conseqüentemente estes profissionais estão buscando melhorar suas habilidades profissionais.

Cada vez mais um dos desafios do mundo corporativo é encontrar alternativas que equilibrem os interesses das organizações com os objetivos profissionais e pessoais de um indivíduo. Nesse cenário, programas de orientação profissional e gestão de carreira apresentam estratégias de soluções para superar esses desafios. E uma das estratégias utilizadas ultimamente é passar pelo processo *Coaching*, visando aumentar o nível de resultados positivos de indivíduos por meio de uso de técnicas e ferramentas. Essa prática que ultimamente vem se difundindo para o desenvolvimento de competências é realizada por um profissional habilitado (coach) que dispõe de metodologia e práticas para auxiliar no alcance de metas e resultados (UNDERHILL; MCANALLY; KORIATH, 2010).

Esse processo está voltado para a complementaridade das competências humanas, pessoais e profissionais a partir do propósito de aprender novas formas de ver e pensar uma situação específica ou diante de contextos ainda não experimentados (WHITMORE, 2006).

O presente estudo tem como fundamento para as indagações a respeito de avaliar o impacto e a eficiência de um processo de *Coaching* na gestão de carreira dos indivíduos. Nesse contexto este estudo pretende trazer mais informações na temática *Coaching*, apresentando conceitos e demonstrando a percepção dos *coachee* (indivíduos que passam pelo processo) e avaliar o processo de forma a compreender a contribuição para a relevância do estudo *Coaching* de carreira (STACHIU, 2013).

Assim, foca-se nesse estudo a valorização do recurso mais importante com o qual uma organização pode contar: as pessoas. O desenvolvimento profissional passa aqui a ser um investimento para a organização e para o indivíduo visando beneficiar não só o empregado, mas todos e tudo que contribui direta ou indiretamente para o alcance dos objetivos.

A eficácia da utilização dos recursos humanos depende da correta aplicação dos modelos de treinamento e desenvolvimento, no entanto, a escolha de um, em

particular, deriva das necessidades demandadas pela organização e pelo indivíduo. Nessa perspectiva, entende-se a contribuição do processo do *coaching* como uma opção de desenvolvimento das pessoas em sua carreira. Onde o mesmo pode ser definido segundo Goldsmith e Lyons (2012, p.13) como “veículo para transportar pessoas de um lado para o outro”. Cabe ao profissional *coach* uma profunda dedicação para ajudar pessoas a conseguir o que elas querem ser; é ser capaz de enxergar possibilidades que os *coachees* (gestores em treinamento) não sabem sequer que existem.

E, assim, autores como Oliveira (2012) e Whitmore (2006) defendem que o *Coaching* ocupa um lugar de importância no processo de desenvolvimento do indivíduo, como objetivos direcionados com a melhoria de resultados e comportamentos. As competências que o *coachee* (indivíduo que passa pelo processo) adquirem melhoram a performance em suas atividades, autoconhecimento de suas emoções, empatia e confiança.

Nessa perspectiva, torna-se emergencial rever os conceitos do *Coaching* em função dos indivíduos em questão e a construção de um pensamento mediante o seu desenvolvimento e suas competências para atingir suas metas profissionais. Destaca-se uma nova consciência para o processo *Coaching* com o modelo FARM (Foco, Ação, Resultados e Melhoria Contínua) com padrões de contribuição para o seu desempenho. Desse modo, observa-se que essa técnica é um método de autoconhecimento, em que se estabelece uma meta a fim de ser alcançada (MATTA, 2012).

É na atuação organizacional que cada vez mais profissionais de *Coaching* estão desempenhando o seu papel. Atuam junto aos líderes e promovem mudanças significativas não só a eles, mas principalmente aos liderados e ao clima organizacional tentam elevar a “performance” do gestor para resultados positivos com ferramentas e técnicas cientificamente validadas para a melhoria de sua carreira.

Para Whitmore (2006), o *coaching* não é um processo novo, não é um modismo. Já foi utilizado como processo pedagógico de ensinar as pessoas a pensar e a refletir para buscar o conhecimento no fundo de si mesmas. Sócrates havia dito as mesmas coisas dois mil anos antes.

Dessa forma, cabe ao profissional que quer exercer uma liderança e melhoria em sua carreira, estar comprometido para o processo *Coaching* para conduzir



processo de mudanças em função de práticas que melhorem os rendimentos a partir da conscientização em função do desenvolvimento humano para se chegar ao sucesso desejado. Sabe-se que hoje, os profissionais estão sendo exigidos para uma mudança mais competitiva e mais proativa.

A competência do indivíduo está inserida em sua habilidade humana e surge a partir do seu desenvolvimento em trabalhar com as pessoas, capacidade de se comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos individuais e de equipes (MOTTA, 2006).

Nos dias atuais, há um pensamento em torno da competência do indivíduo. As conquistas e a motivação pessoal do profissional suscitam novos pensamentos em torno da própria carreira (STACHIU, 2013).

Para que se obtenham resultados satisfatórios, faz-se necessário revelar profissionais com postura diferenciada, com pitadas de inovação, resiliência e empreendedorismo; criando e desenvolvendo novos formatos para atingir os objetivos e metas que são colocadas na carreira. Com isso, percebem-se fatores modificadores mediante um novo posicionamento, que busca atingir padrões cada vez mais representativos.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Nas últimas décadas, as mudanças tecnológicas e as transformações nas estruturas organizacionais vem refletindo no mundo profissional. O desenvolvimento e a modernização nas empresas, fez com que este cenário apresentasse desafios e uma grande exigência nas habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais do mercado. Nesse cenário de transformação destaca-se o *Coaching* (OLIVEIRA, 2012).

O crescimento do *Coaching* foi destaque em uma pesquisa realizada pela *International Coach Federation*, com 12.000 *coaches* em 117 países incluindo Brasil e revelando que atualmente existem 47.500 profissionais que atuam com *Coaching*. Nessa mesma pesquisa também relatou uma entrevista com 2.165 *coachees* de 64 países chamada “Clientes Global de *Coaching* da *International Coach Federation* (ICF)” demonstrou que 80% dos *coachees* tiveram uma mudança positiva em sua carreira, pois aumentou a autoestima e a identificação de suas metas (INTERNATIONAL COACHING FEDERATION, 2014).

O crescente interesse e procura do processo *Coaching* aumentaram de acordo com Matta (2012). Entre 2005 a 2011, houve um crescimento de 300% na busca pela certificação do *Coaching* no Brasil, uma atividade que já movimentava mais de R\$ 20 milhões por ano. E essa constatação reforça a importância de pesquisas e estudos nessa temática, a fim de se verificar como vem sendo estudada e desenvolvida no Brasil.

A busca pelo autodesenvolvimento, pelo autoconhecimento é uma necessidade que hoje atinge os profissionais na tentativa de manter ou crescer em sua carreira. Essas preocupações e indagações surgem devido à exigência que o mundo capitalista que por um lado, movem as organizações a encontrarem cada vez mais uma melhoria na qualidade dos produtos e serviços e, por outro, movem as pessoas a buscarem sempre aprimoramento e atualização profissional (OLIVEIRA, 2012).

O processo *Coaching* faz com que os *coachees* (indivíduos que passam pelo processo *Coaching*) procurem apoio para as necessidades pessoais e emocionais - como a capacidade de encontrar felicidade e satisfação e gerir melhor as emoções dentro e fora do local de trabalho. Para atender a essa necessidade, os *Coaches* (profissionais habilitados que executam o processo) estão cada vez mais infundindo aspectos da psicologia positiva em sua prática, incluindo uma ênfase na atenção plena (MATTA, 2012).

Como forma de adaptar essas novas exigências, estudantes, egressos e profissionais por orientação de carreira que lhes resultem apoio e definição de metas. Como justifica Stachiu (2013), para enfrentar o mundo corporativo que se apresenta em constante mudança, a orientação de carreira auxilia os indivíduos a tomarem decisões mais assertivas sobre o trabalho, a formação e o estudo.

Observa-se que a procura pelo *Coaching* vem crescendo nos últimos anos, como citam os autores Blanco (2006), Ferreira (2008) e Oliveira (2012). O avanço no mundo corporativo tem como objetivo capacitar e desenvolver o potencial humano. É um processo que estabelece parcerias entre o *coach* e o *coachee*, para que este esteja preparado e no caminho para alcançar suas metas. O processo de *coaching* pode ser aplicado com sucesso por possuir diversas ferramentas, algumas vindas e associadas à fundamentação teórica associada ao *coaching* e certificada também como a psicologia positiva. Nesse contexto, o maior propósito do *coach* é afetar a maneira de pensar e de se comportar do *coachee*.

No que diz respeito aos trabalhos científicos, em geral produzidos por *Coaches* atuantes e especialistas em gestão, ainda são poucos. Apesar de tais trabalhos serem em grande parte voltados para a conceituação e aplicação prática de programas de *coaching* e não para apresentação de estatísticas sobre a efetividade desta abordagem, elas são importantes na medida em que esclarecem as formas de atuação do *coaching*, e fornecem as bases teóricas de sua atuação. Pode-se citar como referências, nesse sentido, Blanco (2006), Snaiderman (2010), Secco (2012), Milaré (2010), Motter (2012).

O estudo do *Coaching* é enfatizado por Snaiderman (2010), ao afirmar que “a contribuição do *coaching* para o aprendizado individual: a percepção dos executivos, pesquisa se, de fato, o *coaching* executivo gera aprendizado individual.” A autora chegou a uma possível conclusão que esse aprendizado deve ser visto pelos pesquisadores da área da Administração como um tema a ser explorado com mais profundidade no século XXI uma vez que o mesmo pode fornecer grandes contribuições não só para a questão de aprendizagem como também para o entendimento das novas relações de trabalho no mundo corporativo.

O *coaching* vem crescendo no país, e com isso surge o aumento pela procura do processo. Ainda existe muito para ser feito, pesquisado e esclarecido. O *coaching* ainda é uma disciplina em pleno processo de desenvolvimento na área acadêmica (SOUZA, 2013).

Vale salientar que o processo *coaching* traz resultados efetivos para gestores, principalmente no desenvolvimento de competências relacionadas com habilidades de liderança e gestão de pessoas. Os benefícios dos programas de *coaching* extrapolam o ambiente da organização e permeiam a vida pessoal dos gestores, trazendo melhorias no relacionamento empresarial e social, desenvolvendo o senso de identidade, trazendo mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional (MILARÉ, 2010).

Para Matta (2012), o *Coaching* é um programa para quem quer fazer um plano de carreira. O processo basicamente é fazer o indivíduo ir do ponto A de sua carreira para o ponto B (objetivo desejado). A função do *Coach* (treinador) é analisar aonde esse profissional quer chegar e trabalhar com esse indivíduo para ele conhecer os seus valores, competências e habilidades.

Conforme Goldsmith (2012), a utilização do processo *coaching* no desenvolvimento profissional é considerada uma atividade necessária para os

gestores e para a liderança trazendo como um hábito essencial para o sucesso pessoal e organizacional. Quando as pessoas envolvidas no processo são avaliadas em função do seu comportamento se faz possível notar um maior vínculo de liderança e desenvolvimento de competências, gerando um melhor resultado em suas funções.

Para Dutra (2010), competência significa o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para que o indivíduo desenvolva suas atribuições e responsabilidade.

Para Underhill, Mcanally, Koriath (2010), o *Coaching* é um suporte no desenvolvimento do indivíduo no mundo corporativo. E que a contratação de um *coach* nas organizações é desenvolver a capacidade de liderança de seus executivos.

Faz-se necessário, ainda, considerar o contexto da inovação tecnológica, o que faz com que as exigências aumentem, mas diante delas é importante destacar a retenção de talentos e o gerenciamento do capital humano, não esquecendo dar condições para o desenvolvimento das pessoas em buscar o processo para atingir suas metas.

## 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

O *Coaching* emigrou para o mundo corporativo no final da década de 1980 e acabou sendo popularizado na década de 1990. A divulgação e a disseminação do *Coaching* não representam apenas mais um modismo na área corporativa. Cada vez mais ressalta a importância em trabalhar o processo *Coaching* nas organizações e nas carreiras profissionais. O mercado está exigindo que os profissionais tenham melhores habilidades e competências para gerir sua carreira e por isso estão em busca de formas de se aprimorarem e se autoconhecerem. E uma dessas buscas é submeter ao processo *Coaching* (MILARÉ, 2010).

Nesse contexto, o presente estudo busca verificar o processo *Coaching* de carreira na esfera de uma Instituição do Ensino Superior, ainda, identificar quais estratégias devem ser usadas, valorizando as habilidades e as experiências acumuladas do *coachee*. Pretende-se verificar se o processo *Coaching* oferece benefícios para a carreira deste indivíduo, bem como se *coachee* utiliza as

informações que obteve no processo para o atingimento de seus objetivos no desenvolvimento de novas competências para atingir as suas metas profissionais.

A prática do processo *Coaching* tem sido cada vez mais utilizada no ambiente organizacional. A utilização desse processo caracteriza-se como uma importância no desenvolvimento de habilidades e a disseminação de conhecimento com diversas finalidades de aplicação, desde o apoio ao desenvolvimento de carreira e da liderança. Como cita Matta (2012), o mercado de *Coaching* no Brasil está em grande crescimento e as empresas começaram a observar a importância desse processo para seus executivos. Por isso torna-se fundamental buscar um maior entendimento sobre o processo *Coaching* e verificar seus benefícios.

Outro aspecto que se faz relevante considerar é trazer para área acadêmica o estudo do processo *Coaching*, já que o tema ainda é muito pouco discutido e ainda com poucas publicações científicas brasileiras.

Diante do exposto, faz-se necessário avaliar o processo *Coaching* para a contribuição dos objetivos alcançados e do autoconhecimento dos pontos fortes e fracos da carreira do indivíduo, chegando-se à seguinte questão-problema: Quais as contribuições do *Coaching* para a carreira de alunos e egressos de uma instituição do Ensino Superior?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Geral

Analisar contribuições do *Coaching* para a carreira de alunos e egressos de uma Instituição do Ensino Superior.

#### 1.3.2 Específicos

- Diagnosticar as expectativas dos *coachees* com relação ao processo *Coaching*;
- Mapear as competências e os pontos a serem melhorados a partir da análise SWOT pessoal;
- Avaliar os benefícios do processo *Coaching* de carreira, a partir da percepção dos *coachees*.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A definição dessa proposta de estudo surge a partir da necessidade de aprofundar os conhecimentos a respeito do processo *Coaching* que pode ser exercido para o desenvolvimento e autoconhecimento da carreira do indivíduo. O interesse em pesquisar o *Coaching* de Carreira surge a partir dos aspectos pessoais, a partir da crença nos benefícios desse processo, tanto no âmbito profissional como pessoal. A oportunidade de se pesquisar esse processo vem também com a necessidade de observar o porquê de os indivíduos apostarem no *Coaching* para melhorar seus aspectos que atrapalham o seu desenvolvimento.

Como ressalta Batista (2013), o tema vem ganhando relevância, devido à demanda do processo *Coaching*, pois tem se mostrado uma ferramenta eficaz para a conquista de resultados individuais, da equipe e conseqüentemente, da sua vida profissional e pessoal.

De forma prática, a escolha deste tema se justifica pela necessidade de avaliar o indivíduo (aluno e egresso) que está envolvido no processo possa avaliar suas metas profissionais. Nessa situação, mais que fundamental é buscar mudanças em seu comportamento para o seu crescimento profissional. Nessa linha de pensamento, Krausz (2007) ressalta que a essência do *Coaching* é ajudar o indivíduo a resolver os seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para sua vida profissional.

A ideia que embasa esta pesquisa passa em desenvolver um pensamento em torno de ações que o indivíduo tenha no processo *Coaching*, onde este possa enxergar os benefícios para aprimoramento, motivação e de autoconhecimento para carreira. E será avaliado o processo de *Coaching* com o método FARM (ANEXO A), que permite identificar metas e ações para a melhoria da carreira do indivíduo.

O interesse surge em pesquisar um tema relevante no mundo corporativo, mas que existe uma escassez de pesquisas. Como ressalta Motter Junior (2012, p 25), “o *Coaching* ainda é um tema complexo, ainda engatinhando no rastro das pesquisas científicas e do mercado”.

Para academia, o interesse pelo tema é motivado pela escassez dos estudos voltados aos conceitos do *Coaching*. Como diz Milaré (2010), poucos estudos sistematizados são encontrados na literatura científica a respeito de procedimentos de execução de um programa de *Coaching*.

Há muito se percebe que o processo *Coaching* para os profissionais nas organizações, está vivendo uma franca expansão no Brasil, o que justifica um estudo no que diz respeito à carreira do indivíduo que lida diretamente com o público, que treina suas equipes e faz a interface entre a sociedade (clientes) e a organização. Nesse sentido, torna-se oportuno analisar a contribuição do processo *Coaching* para melhor contribuírem com os objetivos da organização (MOTTER JUNIOR, 2012).

Estudos dessa natureza tornam-se importantes, não somente pelo suporte teórico, mas também por proporcionar a identificação da realidade vivenciada pelo processo *Coaching* para alunos e egressos de uma instituição de Ensino. E proporcionar a identificação da realidade vivenciada desses indivíduos, especificamente a análise dos benefícios do *Coaching* para sua vida profissional além de servir como suporte teórico para outros estudos sobre o processo *Coaching* de carreira.

Na perspectiva organizacional, o estudo levantou dados que justificassem a crescente aplicação do método *Coaching* em diversos campos de estudo, em especial no mundo corporativo. A valorização do estudo *Coaching* para as organizações é enfatizada por Secco (2012, p 135), ao afirmar que “um dos processos altamente mais utilizados e difundidos no mundo corporativo, para que o indivíduo desenvolva o seu potencial em sua carreira”.

Pelo crescimento intelectual da pesquisadora, enquanto estudante do mestrado em desenvolver o trabalho na área do *Coaching* de Carreira já que a viabilidade dessa pesquisa se demonstra em função dessa pesquisadora realizar o processo *Coaching* em uma Instituição de Ensino, o que possibilita o acesso às informações por meio dos participantes do estudo.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresentou-se a Introdução, subdividida em Contextualização, Problema e Questão da Pesquisa, Objetivos e Justificativa. No segundo capítulo, encontra-se o referencial teórico, que inicia com: *COACHING: Conceituações e Origens*, tipos de *Coaching*, estrutura Básica de um processo de *Coaching*, avaliação dos benefícios

do *Coaching* e estudos recentes sobre o *Coaching*. No terceiro tem-se a Metodologia, que aborda o tipo de Pesquisa, Universo e Amostra, Plano de Coleta de Dados e Instrumentos, e Tratamento dos Dados. O quarto capítulo está representado por Análise e Discussão dos Resultados, que engloba aos objetivos específicos e às discussões embasadas no referencial teórico. No capítulo cinco, encontra-se a Conclusão da pesquisa, são destacadas as limitações observadas e propostas recomendações para estudos futuros.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentadas bases teóricas *do Coaching* através do conceito, sua origem, seus pressupostos e seus tipos. Aqui também se destacam os métodos utilizados no processo do *Coaching* de carreira, seus benefícios e estudos recentes sobre o tema.

### 2.1 COACHING: Conceituações e Origens

Com as mudanças nas organizações surge o *Coaching* como um novo conceito de melhorar a *performance* do indivíduo na organização. De acordo com Macmillan (2011), o *coaching* significa um esforço conjugado de desenvolvimento pessoal, um processo de aconselhamento e de encareiramento e um processo de liderança renovadora. O *Coaching* é um tipo de relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho.

O processo *Coaching* é um dos temas mais atuais discutidos no mundo corporativo e tem cada vez mais um crescente estudo não só mais por um simples modismo. O *coaching* é um processo bem definido com início, meio e fim cujo objetivo principal é a elevação do estado de consciência visando o aumento da *performance*. Para que isso ocorra, torna-se vital o entendimento das ferramentas que compõe este processo e de que forma cada uma pode contribuir para a obtenção dos resultados esperados. O *Coaching* focaliza possibilidades futuras, não erros passados (WHITMORE, 2006).

Nessa perspectiva, para Krausz (2007), o processo *coaching* cada vez mais vem sendo aplicado para alinhar as competências pessoais dos profissionais com as necessidades e competências exigidas pelo mercado competitivo. Gerando um resultado observado de liderança e retenção dos talentos estratégicos dos profissionais e equilíbrio emocional.

O foco na solução é uma das estratégias para o processo *Coaching*. E como se observa nos ensinamentos de Whitmore (2006), a ideia é canalizar energias para a solução do problema, estudando-se alternativas e opções de planejar ações a serem executadas colocando-as em prática.

O que se observa é que os profissionais que se comprometem com o programa de *Coaching* irão experimentar novas perspectivas pessoais sobre desafios e oportunidades, o ponto de detectar os seus pontos fortes nas tomadas de decisão, como um resultado interpessoal mais elevado e aumento da confiança no desempenho das suas funções no trabalho e na vida pessoal. Oliveira (2012, p.5), afirma que o “*coaching* é nos dias de hoje um processo que tem como objetivo traçar os melhores caminhos para o sucesso”.

Diante do exposto, o termo *coaching* atua cada vez mais no mundo corporativo tornando-se cada vez mais uma ferramenta para profissionais gerarem, bons resultados na carreira aumentando a elevação do desempenho. O processo *Coaching* trabalha com objetivos concretos e com metas que o gestor deseja conciliando o equilíbrio entre o pessoal e profissional.

Do ponto de vista de Souza (2013), o processo *Coaching* tem como importância à conquista de objetivos e metas profissionais, envolvendo o cliente (*coach*) e o profissional habilitado (*coach*) em uma relação de sinergia, a qual resultará uma melhor performance nos resultados.

O *Coaching* não é consultoria, na medida em que focaliza o líder, individual e de equipe, enfatiza a ação orientada ao invés da abordagem de experiência, pois o consultor é um especialista em certa área. Ele é responsável em dar recomendações e apontar soluções (MOTTER JUNIOR, 2012). Também não é Mentoria, pois o mentor costuma ser um funcionário mais velho, que se vale de sua experiência para acompanhar, aconselhar e treinar o funcionário mais jovem, numa relação semelhante à de mestre e discípulo. De acordo com Matta (2012), mentoria refere-se ao indivíduo mentor, colocado como o guia (dar apoio) e o condutor (ditar caminhos).

O *coach*, por sua vez, não dá conselhos, não fornece suas próprias soluções ao indivíduo, nem estabelece com o *coachee* uma relação de mentor. O *coach* desenvolve o processo *Coaching* firmado em metodologias e implementar técnicas específicas e validadas, que leva o *coachee* a encontrar e a implementar suas próprias soluções (DRAKE, 2010).

Segundo os estudos de Ellerton (2007), o *Coaching* é o processo de auxiliar o indivíduo a identificar direcionar seus recursos internos e outros criando um ambiente seguro e de apoio, com questionamentos precisos e um feedback discutido apropriadamente. Ele difere do treinamento que é o processo de informar e

transferir informação, conhecimento e habilidades, não é aconselhamento ou terapia é o processo de cura e para tratar dos problemas do passado que estão tendo impacto no presente e, potencialmente, no futuro. Não é Consultoria é o processo de fornecer recomendação e soluções com base na experiência da área.

O *Coaching* não utiliza “formulas”, utiliza metodologias, técnicas e conceitos testados e comprovados por meio de pesquisas. Diante disso verifica-se que o *Coaching* não promete resultados milagrosos, o processo desafia o *coachee* a descobrir e a utilizar ao máximo o seu potencial. O *coaching* pode ser considerado uma ferramenta, instrumento que utiliza estratégias e métodos para estimular o gestor a uma reflexão sobre suas características comportamentais, conhecendo suas competências em decidir melhores atitudes para o seu desempenho profissional e pessoal (MATTA, 2012).

Segundo Oliveira (2012, p.4), “o *Coaching* é uma atividade que busca o autoconhecimento, geralmente confidencial, visando o desenvolvimento pessoal e principalmente profissional.” Para Matta (2012, p.67), “a essência do *Coaching* de carreira aborda basicamente a evolução do indivíduo em sua vida profissional”.

Tal posição é intensificada por Gil (2009), ao mencionar que é com o olhar dos outros que nos enxergamos melhor, que realmente somos e os resultados que, de fato, produzimos. Precisa-se dos outros principalmente quando ainda não se tem competência para produzir algum resultado. Assim, destaca-se que o processo *coaching* ajuda os gestores a desenvolver suas habilidades, seu foco e sua confiança em seus pontos fortes diante da resiliência do mercado. A importância do *Coaching* está em contribuir para que o indivíduo desenvolva as suas próprias soluções em alcançar suas metas.

De acordo com os autores Gil (2009), Goldsmith (2012), Whitmore (2006), o processo *Coaching* se divide em três etapas: o início, onde se define o objetivo a ser alcançado; a segunda etapa é a preparação para o processo, analisa e avalia o estado atual do profissional em sua carreira. Nessa etapa, utilizam-se técnicas, através de reuniões estruturadas para ser explorada a situação de eventos pessoais e profissionais do *coachee*. Através de uma avaliação SWOT para identificar comportamentos desejados e indesejados e desenhar um plano de ação para alcançar o objetivo almejado e propor a validação das ações. A última etapa é a revisão, o *feedback* e indicadores de performance e desenvolvimento.

Como enfatiza Matta (2012), o *Coaching* é um processo contínuo, não é um processo eventual e isolado. Por isso, utiliza-se o modelo FARM (Foco, Ação, Resultado e Melhoria Contínua,) que possui elementos necessários para garantir a estrutura básica das sessões o *Coaching* e gerar um ciclo contínuo.

O processo *Coaching* destaca-se como uma ferramenta para o desenvolvimento do indivíduo, levando em consideração as exigências do mercado e metas que este quer alcançar em sua vida profissional.

De acordo com Ferreira (2013), o *Coaching* tem como finalidade aprofundar no desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para alcançar seus objetivos pessoais e profissionais. O indivíduo tem como alicerce para alcançar esses objetivos cinco pilares fundamentais:

- a) Alinhamento: ter uma linha em seus objetivos, saber o que realmente gosta e quer seguir.
- b) Foco: significa não desviar-se do objetivo.
- c) Paciência: é desenvolver o equilíbrio emocional da espera.
- d) Persistência: não desistir, ter a resiliência.
- e) Atitude: agir, não ficar na inércia.

Segundo Gil (2009), a origem do *Coaching* começou a ser escrita há séculos, sendo apresentada pelo filósofo Sócrates, que utilizava o uso de processos de perguntas que ajudava o indivíduo a refletir sobre as respostas desejadas. Esse processo de perguntas é utilizado no *Coaching*.

Segundo Whitmore (2006, p.3), “O *coaching* não é um processo recente. Já foi utilizado como processo pedagógico de ensinar as pessoas a pensar e a refletir para buscar o conhecimento no fundo de si mesmas. Sócrates foi o seu criador. A fonte inspiradora”.

Para Ferreira (2013), existem várias correntes sobre a origem do *coaching*, que a origem da atividade parte de diferentes argumentos e abordagens quanto à época, ao local ou mesmo às analogias atribuídas ao significado, à evolução do sentido e às aplicações atuais do *coaching*. As principais correntes sobre sua origem baseiam-se na simbologia de uma carruagem do francês *coche* que originou o termo em inglês *coach* com os significados: coche, carruagem, vagão.

Mas existe, ainda, uma corrente onde direciona para os séculos XV e XVI, que diz que a palavra inglesa *coach* parece ser derivada *Kocs*, o nome de um vilarejo no interior da Hungria, situada a uns 70 km de Budapeste (entre Viena e Peste) onde tradicionalmente se construíam carruagens e charrete com muita qualidade direcionada no transporte de passageiros e de correspondência, que ofereciam conforto com suspensão e molas de aço, essa carruagem passou a ser chamada *Kocsi szeker* (a carruagem de *Kocs*). Assim o termo *kocsi* (pronunciado *coach*), passa a ser uma referência a um veículo puxado por animais, que servia para transportar as pessoas de um lugar para o outro (UNDERHILL; MCANALLY; KORIATH, 2010).

Esse termo e conceito originário demonstra o processo *Coaching*, do papel do *coach*. Pois é um processo que transporta as pessoas de um lado para o outro, do ponto que estão hoje no momento presente, para chegar amanhã no futuro almejado. E o *coach* é o facilitador dessa viagem.

No século XVIII os nobres universitários da Inglaterra iam para suas aulas, conduzidos em suas carruagens por cocheiros chamados – *Coacher*. E assim acabavam usando a expressão para mencionar os mestres que mais admiravam na Universidade (BATISTA, 2013). E a origem mais recente do *Coach* vem do mundo dos esportes. Neste sentido serve para designar o papel de treinador, preparador, o técnico em esportes.

Como cita Ferreira (2008), na década de 1830 o termo *coach* inicia a utilização na Universidade de Oxford como sinônimo de “tutor particular”, aquele que “carrega”, “conduz” e “prepara” os estudantes para suas avaliações. E nessa época o termo *Coaching* começa ser usado no âmbito dos esportes.

O livro “*The Inner Game of Tennis*”, considerado um início fundamental para o conhecimento e do desenvolvimento do *coaching* que conhecemos hoje. O livro de Gallwey foi uma obra inovadora em sua abordagem ao jogo de tênis, no qual o autor afirma que existe, durante o jogo, um jogo interior que se desenvolve na mente do jogador, onde o adversário é ele mesmo. O importante para o principiante (aprendiz), segundo Gallwey (1996, p.54), “é permitir o desenvolvimento do processo natural de aprendizagem e esquecer as autoinstruções de cada jogada. Os resultados são de alto desempenho”.

Para Whitmore (2006), o educador Timothy Gallwey da Universidade de Harvard em seu livro “*The Inner Game of Golf*”, mudou o papel do *Coaching*

Desportivo. O termo “*inner*” foi usado para indicar o estado interno do jogador, ou seja, o oponente dentro da cabeça de alguém é mais extraordinário do que aquele do outro lado da rede. Assim desenvolvendo a conscientização, responsabilidade e autoconfiança do indivíduo.

E foi a partir da década de 1950 que o termo começou a ser utilizado na literatura dos negócios, como uma habilidade de desenvolver pessoas. Que origina dos moldes do meio esportivo com Timothy Gallwey da Universidade de Harvard (EUA) em seu livro “*The inner game of tennis*” (O jogo interior do tênis). Segundo Souza (2013), Timothy Gallwey aborda o *Coaching* como um processo que leva em consideração não só aspectos técnicos, mas principalmente bloqueios internos dos atletas.

Segundo Whitmore (2006), foi a partir da década de 80 que o *coaching* se transpôs da área esportiva para a organizacional, como uma ação prestada por indivíduos mais experientes e maduros, que inspiravam confiança e possuíam habilidades específicas aos negócios. Como na área dos esportes o *coaching* é um processo utilizado por treinadores (*coaches*) para melhorar a performance dos atletas (*coachees*). Quando as organizações começaram a passar por diversas mudanças, que eram preocupantes na época, os profissionais passaram a adaptar o modelo de *coaching* até então utilizado, a partir da constante procura por esses profissionais mais capacitados que ofereciam seus conselhos e orientações. Devido à importância de aumentar a produtividade e a qualidade de seus produtos e serviços em meio à concorrência.

Pode-se destacar que o *Coaching* ganhou ampla aceitação em organizações no ano de 1990 e floresceu nos últimos anos. Hoje a indústria de *coaching* é uma das mais rápidas de crescimento indústrias do mundo, e *coaching* é considerado um dos mais importantes formas de incentivar os funcionários a continuar a aprender e desenvolver (MACMILLAN, 2011).

Observa-se que a divulgação e disseminação do *coaching* não representam apenas mais um modismo e sim uma importância na área corporativa. Como ressalta Matta (2012, p.79), “atualmente, há pelo menos 300 centros de treinamento e mais de 60 sistemas diferentes de credenciamento pelo mundo”.

No Brasil, a técnica de *Coaching* inicia-se na década de 1990 e com isso surgem diversas escolas, abordagens e estilos e com associações que cuidam do assunto (OLIVEIRA, 2012).

O desenvolvimento do *Coaching* em suas fases e períodos são sintetizados no Quadro 1, a seguir, através de uma pesquisa elaborada por Grant (2003).

**Quadro 1 – Fases do desenvolvimento do *Coaching***

<b>Fase</b>	<b>Período</b>	<b>Característica</b>
Atividade interna	1930 a 1960	<i>Coaching</i> interno: atividade exercida pelo supervisor hierárquico; forma de treinamento; desenvolvimento gerencial e, ao final do período, desenvolvimento executivo.
Rigor acadêmico	1960 a 1990	Período em que documentos submetidos à apreciação de pares começam a ser publicados; pesquisa e discursões atendem a maior rigor acadêmico; as primeiras teses de doutorado são desenvolvidas.
Ciência aplicada: pesquisas científicas	A partir de 1990	Crescimento no número de teses, dissertações e artigos acadêmicos sobre a atividade de um <i>coach</i> externo nas organizações; a maioria dos estudos continua a ser fenomenológico.

**Fonte:** Grant (2003).

Pode-se dizer que o *Coaching* é uma prática no campo do desenvolvimento da administração. E que é um estudo recente na área das pesquisas científicas. E pelo quadro observa-se uma evolução no desenvolvimento do *Coaching* na área acadêmica.

Para Matta (2012), o *coaching* se justifica em quatro pilares fundamentais:

- 1 - O ser humano: o processo *Coaching* tem como foco o indivíduo, o *coach* entende e se especializa em tudo que se refere ao ser humano e ao processo de mudança e aumento de performance. O *coach* faz parte do grupo de seres humanos que procura a melhoria, evolução, aprendizagem, automatização e autotransformação, tornando um exemplo e modelo de excelência.
- 2 - Metodologia: o *Coaching* baseia-se em metodologias e processos utilizando o modelo FARM (Foco, Ação, Resultados e Melhoria Contínua).
- 3 - Técnicas: o processo é apoiado por técnicas e ferramentas cientificamente comprovadas que aumentam os resultados dos *coachees* de forma efetiva e profissional.
- 4 - Competências – para que o processo *Coaching* de resultados eficazes, o profissional *coach* deve desenvolver um perfil que obtenha habilidades e competências como planejamento, motivação, comunicação, transformação e certos princípios como não julgamento e seguir as condutas do código de ética e de conduta do *coach*.

O *Coaching* é um processo distinto e diferente de outras ferramentas de desenvolvimento como: terapia, consultoria, mentoria. Como são apresentados pelo Quadro 2, sintetizados por Vieira (2014).

**Quadro 2** – As distinções entre Terapia, Consultoria e *Mentoring*.

Terapia	<i>Coaching</i>
Trabalha sobre o passado, ao lidar com a cura de uma disfunção ou conflito dentro do indivíduo ou nos relacionamentos	Apoia o crescimento pessoal e profissional, focado no futuro; e não faz intervenções e nenhum diagnóstico.
Consultoria	<i>Coaching</i>
Aplica os conhecimentos concretos dos consultores, ao implementar as soluções e dar recomendações. É especialista em certa área.	Os indivíduos ou as equipas é que encontram as soluções, e não o profissional;
Mentoring	<i>Coaching</i>
É uma relação de apoio e suporte na qual uma pessoa mais experiente transfere seu conhecimento, sabedoria e experiência a um novato no sentido de ajudá-lo no desenvolvimento de carreira	Não dá conselhos e não fornece suas próprias soluções ao <i>coachee</i> e nem estabelece com ele uma relação de mentor. O <i>coachee</i> que encontra suas soluções.

**Fonte:** Adaptado pela autora de Vieira (2014).

O que se observa é que o *Coaching* é orientado para sintonizar os objetivos e impulsionar o indivíduo a seguir em frente, como alcançar metas, obter novas conquistas e realizações. Isso diferencia de consultoria, terapia e *mentoring*. Pois no processo o *coach* não irá orientar, e sim gerar estímulos e trabalhar com as motivações intrínsecas do indivíduo, conduzindo-o à ação e conseqüentemente levando ao que realmente é importante para o crescimento do *coachee*.

## 2.2 TIPOS DE COACHING

O *coaching* atua em diversos segmentos. No âmbito pessoal e profissional é um processo interativo e individual que orienta indivíduos a se desenvolverem e a produzirem resultados mais eficazes em vários aspectos de suas vidas, através da utilização de técnicas e ferramentas modernas de assessoria pessoal. Já no âmbito organizacional, o *coaching* contribui para o desenvolvimento de equipes, líderes e da organização como um todo, visando atingir as metas das empresas (WHITMORE, 2012).



Como descreve Macmillan (2011), o *Coaching* é uma ferramenta de comunicação criativa, inovadora e eficaz que é agora considerada uma das mais importantes formas de incentivar os indivíduos a continuar para aprender e se desenvolver. O maior impacto é na construção de liderança e engajamento pessoal.

### **2.2.1 Coaching de Vida**

O *Coaching* de vida, nomeado também de *Coaching Life* é uma modalidade para a vida pessoal, destacando aspectos como relacionamentos, família, saúde, estresse, atividade física. Segundo Ferreira (2008), esse processo foca na área específica da vida onde o objetivo é o equilíbrio da vida pessoal.

Como cita Milaré (2008, p.19), “a essência do *Coaching* é ajudar o indivíduo a resolver os seus problemas e a transformar em resultados positivos para si.” O foco é o indivíduo.

Segundo Marques e Carli (2012), o *Coaching Life* vem sendo aplicado processo para o indivíduo que busca perder peso, conduzindo a pessoa no processo de mudar seus hábitos para levar uma vida mais saudável e motivadora.

Os nichos são seguimentos de especialização do *coach* nos quais o *Coaching Life* pode atuar nas áreas da saúde e da área motivacional como descreve Ferreira (2013), *Coaching* para emagrecimento, fitness, saúde, família, bem estar, gravidez, relacionamentos. O *coach* se especializa em qualquer área que combine com seus interesses, sua personalidade, sua experiência de vida e de trabalho.

### **2.2.2 Coaching Executivo**

O *coaching* executivo nomeado também como *coaching* empresarial, direcionado para indivíduos que exercem cargos executivos nas organizações. Este processo é direcionado para os diretores, gerentes, gestores e líderes de uma empresa, para que sejam desenvolvidas capacidades e competências para o benefício da empresa. Uma maior produtividade e aumento da satisfação profissional são fruto do *coaching* executivo.

O *Coaching* executivo envolve sempre um líder e um *coach*. “É direcionado aos líderes organizacionais e que o desenvolvimento de liderança e o meio de reter executivos.” (UNDERHILL; MCANALLY; KORIATH, 2010, p.41).

Nesse cenário, torna-se importante rever os conceitos em função dos indivíduos em questão e a construção de um pensamento mediante o seu compromisso e suas responsabilidades nas organizações e, assim definir uma nova consciência para a execução e melhorias nos serviços prestados, sabendo que as ações dos gestores situados no processo devem estar em conjunto com padrões de excelência, assim como as delimitações propostas pelo mercado, não esquecendo que as mesmas devem estar associadas ao poder competitivo da organização. Gil (2009, p. 290), define *coaching* como “um processo que ativa as redes de cooperação, possibilitando que o capital humano (intelectual, emocional, energético) circule livremente dentro das organizações (escola, empresa)”.

Na concepção de Matta (2012, p. 97), os principais focos do *Coaching* Executivo ou *Executive*, são trabalhar:

- a) Com líderes e altos executivos para ajudá-los a tornar a sua liderança mais eficaz.
- b) Com times ou *team coach*, contribuindo para aumentar a sinergia entre os membros da equipe e transformá-la num time de alta performance.
- c) Com equipes para o processo de gestão de mudança e trabalhar a adaptação dos funcionários em processos de fusão, sucessão.

O *Coaching* para executivos envolve a pesquisa de mercado, identificação das habilidades do presente e futuro e ajuda lidar com problemas da organização como ressalta (VIEIRA, 2012).

Dessa maneira, observa-se que cada vez mais o interesse do mundo corporativo pela utilização do processo, devido à contribuição direta para aquisição, e o amadurecimento de competências, adaptação aos processos de transformação organizacional com melhoria de desempenho. (MILARÉ, 2008).

Para Grant (2006), o *Coaching* executivo é um processo transdisciplinar para promover a mudança individual e organizacional e compreende tanto a vida pessoal e/ou no local de trabalho com a equipe, os gestores e executivos.

O *Coaching* executivo é realizado dentro do ambiente empresarial e pode ser interno e externo. O interno é com os próprios colaboradores que exercem a função de *coach* e não gera custo para a organização, já o externo refere-se com a contratação de um profissional *coach* que não tem vínculo com a empresa, estabelecendo um contrato com data limitada, objetivos traçados, resultados esperados com valores financeiros propostos (KRAUSZ, 2007).

O relacionamento entre o executivo e o seu *coach* é extremamente com frequência e particular. Para que haja um bom andamento no processo deve se ter muita clareza na maneira de expressar os assuntos, informações da empresa e das metas que serão propostas através de regras de confidencialidade (MACMILLAN, 2011). Partindo dessa ideia, Macmillan (2011), afirma que o processo *Coaching* depende de uma sinergia muito forte entre o *coach* contratado e o profissional. Mas, de acordo com Whitmore (2006), esse relacionamento entre o *Coach* e o executivo deve ter uma integração, mas com valores e crenças estipuladas, para que o processo tenha resultados positivos.

O *Coaching* executivo tem como meta apoiar o desenvolvimento e diretrizes dos diretores e funcionários da organização onde trabalha o capital humano e tem como foco a inteligência emocional, o equilíbrio e a liderança eficaz.

### **2.2.3 Coaching de Carreira**

O *Coaching* de carreira é focado para a vida profissional do indivíduo. Destina-se para pessoas que estão começando sua carreira, passando por uma mudança, promoção ou transição em sua vida profissional.

Gil (2009), a carreira é uma linha linear de experiências e trabalhos realizados, com vários estágios e transições que variam em função das pressões exercidas sobre o indivíduo, originadas por ele próprio e pelo ambiente em que está inserido, sendo uma relação estabelecida entre a pessoa e a organização, englobando as perspectivas de ambos.

A partir dos conceitos de Stachiu (2013), o indivíduo que está no mercado de trabalho atualmente, é aquele que possui habilidades, competências e atitudes que irão contribuir para seu sucesso profissional. A carreira está envolvida diretamente ao projeto pessoal de cada um. A carreira é uma trajetória ocupacional na vida das pessoas.

Gil (2009) define carreira e empregabilidade como sendo não apenas conceitos formais, mas maneiras de buscar inserção social por meio do sucesso profissional, de forma que contribua não apenas com o ganho financeiro, mas que vá ao encontro de valores, desejos, escolhas assertivas, reconhecimento e felicidade pessoal.

Para Oliveira (2012), por um período de tempo, o indivíduo não precisava preocupar-se com a gestão de sua carreira, pois as organizações eram responsáveis por impor seus planos de carreiras aos funcionários de acordo com as necessidades do quadro de sua empresa. No mundo corporativo as organizações estão se tornando mais flexíveis, a responsabilidade do planejamento e desenvolvimento de carreira passou para os funcionários, que devem estar qualificando-se e atualizando-se constantemente. A responsabilidade das organizações nessa nova etapa passou a ser a de fornecer oportunidades e condições para o desenvolvimento de seus funcionários, pois ela precisa estimular as pessoas para que busquem um posicionamento mais competitivo em seus mercados e invistam mais em suas carreiras. E uma das oportunidades que as organizações estão aplicando é o *Coaching*.

Como salienta Whitmore (2006), esse processo tem como foco o indivíduo o melhor de suas competências e melhorar seu desempenho profissional a partir do autoconhecimento e do aproveitamento de suas potencialidades e competências. Auxiliando com ferramentas para o desenvolvimento, explorando seus pontos fortes suas habilidades e reconhecendo seus pontos a serem desenvolvidos, os quais estariam limitando o crescimento em sua carreira profissional.

Na evolução profissional de um indivíduo como cita Oliveira (2012), o *Coaching* de carreira aborda as questões da vida futura e profissional de uma pessoa, tais como seus objetivos, motivações, conhecimentos, competências, experiências, currículo.

Para Marques e Carli (2012, p. 6), “o processo tem como foco o profissional desenvolver autoconsciência e obter *insights* na superação de obstáculos que possam impactar diretamente na obtenção do sucesso profissional”.

O que se observa é que o *Coaching* de carreira visa melhorar a performance e a responsabilidade do indivíduo, gerando condições para que este possa desenvolver-se, tanto na vida profissional como na vida pessoal, como finalidade de acrescentar mais conhecimento. Contudo, cabe ressaltar que o *Coaching* de carreira trabalha no desenvolvimento de competências interpessoais e na definição e cumprimentos de metas e objetivos.

O *Coaching* de carreira trabalha com o indivíduo para desenvolver autoconsciência e obter *insights* (intuições) na superação de obstáculos que possam gerar diretamente na obtenção do sucesso profissional. A menos que estas

questões sejam trabalhadas, a conquistas de novas metas e planos de ação dificilmente poderão ser alcançados. (MARQUES; CARLI, 2012).

As dificuldades que se observa na carreira onde o indivíduo necessita-se passar pelo processo, pode-se destacar Matta (2012), como a crença equivocada de ser merecedor de uma promoção a qual não se está qualificado, esperar pelo sucesso e resultados rápidos sem empenho e dedicação, pensamentos negativos, falta de inteligência emocional e comportamental. É nesse contexto que o *Coach* pode trabalhar com seu *Coachee* no processo, desenvolvendo e melhorando seu comportamento.

Na abordagem de Motter (2012), o processo *Coaching* de carreira é praticado individualmente, sendo importante observar as necessidades do *coachee* em particular, entretanto, faz-se necessário conhecer os valores, a visão, os objetivos organizacionais da empresa que o *coachee* trabalha. Os interesses individuais e organizacionais precisam estar em harmonia.

Os estudos de Goldsmith, Lyons e Mcarthur (2012) objetivaram que o processo de *coaching* de carreira no local de trabalho começa com as metas que o *coachee* quer atingir, aliada a determinação de como atingi-las, ajudando-o a construir um quadro realista e satisfatório do futuro, que ajuda na melhoria da performance pessoal e se converte em melhoria de performance dentro da organização. Isso por que as pessoas desenvolvem um papel melhor quando agem em harmonia com seu verdadeiro íntimo.

Para Marques e Carli (2012), a carreira do profissional tem três fases ou três momentos. O indivíduo sempre está em uma dessas, pois esse ciclo se repete continuamente:

1. Ascensão – melhor fase que o profissional pode ser encontrar, mas se ele não souber aproveitar seus momentos, os resultados não serão satisfatórios.
2. Estagnação – estado interno desfavorável. Sua performance encontra-se em estado de baixa estima, falta de autoconfiança ao seu crescimento profissional. O indivíduo precisa realizar novas atividades – esportes, novo emprego, qualificação, treinamentos e melhorar o *networking*.
3. Mudança – a mudança na carreira é definida por um período de reflexão e quietude ou um período extremamente turbulento. O foco é a mudança

para o novo trabalho ou posição, volta à universidade (MBA, especializações...) ou melhorias. O processo de mudança pode ser positivo quando o profissional deseja direções novas, após ter vivido por um tempo difícil e se prepara um possível desenvolvimento.

Observa-se que a carreira possui fases marcadas por estágios que, várias vezes, estão agrupadas aos anseios e experiências adquiridas pelo indivíduo ao longo do seu desenvolvimento profissional.

Nesse contexto podemos destacar os autores Krausz (2007), Oliveira, (2012) e Whitmore (2006), o novo modelo de avaliar e desenvolver a carreira como o processo *Coaching* vem despertando um profundo interesse nos profissionais, nas organizações e nos meios acadêmicos. Os profissionais ao conhecerem suas competências e pontos fortes e reconhecerem seus pontos fracos em sua formação profissional e pessoal, podem ampliar e se fortalecerem através de capacitação e treinamentos que venham a suprir as suas necessidades do mundo no qual está inserido. Já no âmbito acadêmico amplia a área de estudo da ciência e possibilitam novas análises, novas teorias, baseadas nesse novo modelo de gestão por processo *Coaching* de Carreira.

### 2.3 ESTRUTURA BÁSICA DE UM PROCESSO DE COACHING

O processo de *Coaching* é realizado por sessões e composto pelo acompanhamento e *feedback* das ações combinadas que têm como finalidade gerar mudanças (MATTA, 2012). A estrutura do processo *Coaching* é decidida entre o *Coach* e o *Coachee*. Assim, optam em conjunto o número de sessões, o local onde serão executados e a duração, a qual se aconselha de três a seis meses. O processo pode ser individual ou em grupo, presencial ou virtual (GRANT, 2003).

Goldsmith, Lyons e McArthur (2012) salientam que, antes de iniciar o processo *coaching* de fato, é importante inserir nas informações obtidas sobre o *coachee* fatos atuais sobre o mercado, tecnologia, ou ambiente político em que o indivíduo está inserido, e as impressões de colegas, associados e subordinados diretos que podem fornecer indicações vitais sobre ele. O *coaching* abrange diversas áreas, porém todas com o mesmo objetivo: fornecer condições para que as pessoas alcancem o êxito de suas aspirações.

As etapas dos processos *Coaching* são descritas por Macmillan (2011), Oliveira, (2012) e Whitmore (2006). São quatro etapas que tem como primeiro modelo o Estado Atual: momento inicial do processo é onde se estabelece a parceria do *coach* e do *coachee*, aqui se declara o propósito do *Coaching*. Descreve-se o comportamento atual e também o levantamento do perfil do cliente (características pessoais, recursos pessoais e tendências de comportamento).

A segunda etapa é o Estado Desejado: aonde o *coachee* quer chegar, a visão do futuro, o seu objetivo. Esses objetivos (curto, médio e longo prazo) são mensuráveis, com características definidas, pragmáticas e realistas.

A terceira parte são as Estratégias/ Ações – são as estratégias que devem ser realizadas. Plano de ação com as etapas detalhadas na realização, com a parceria do *coach*. Nessa etapa, encontram-se ferramentas específicas do *Coaching*, onde são verificadas as crenças que limitam ou impedem o indivíduo em atingir seus objetivos propostos.

A quarta etapa será a Avaliação do processo. É a etapa onde se verifica os resultados e a eficácia do processo.

Para compreender o processo de *Coaching* faz-se necessário, inicialmente, identificar a sua estrutura. Para tanto, é preciso distinguir as suas etapas para melhor entendimento do assunto.

### **2.3.1 *Coaching* e Inteligência Emocional**

Na estrutura do processo *Coaching* cabe destacar a utilização da inteligência emocional, vinda da Psicologia. Saber lidar com emoções é necessário para conseguir se destacar em sua carreira para que seus objetivos sejam alcançados. Profissionais emocionalmente equilibrados, que detêm a habilidade de administrar sentimentos, são bem-sucedidos em todos os campos de atuação, seja no trabalho ou na vida pessoal e afetiva. O princípio básico da inteligência emocional é o autoconhecimento, que é responsável pela aplicação correta das emoções na vida profissional (GOLEMAN, 2001).

Nesse contexto podemos destacar conceito de competência que se baseia em três dimensões como sendo: conhecimentos, definidos como “saber o que fazer” habilidades , definidas como “saber como fazer” , e atitudes, que representam o “querer fazer”. (DUTRA, 2010)

O processo *coaching* utiliza as competências emocionais e sociais como ferramenta para o desenvolvimento humano. “Nossa inteligência emocional determina nosso potencial para aprender as habilidades práticas que estão baseadas em cinco elementos: Autopercepção, motivação, autorregulação, empatia e aptidão natural para relacionamentos. Nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial traduziu para capacidade de trabalho” (GOLEMAN, 2001, p.38).

A inteligência emocional demonstra a habilidade de entender a si mesmo e formar um modelo verdadeiro e preciso sobre si, usando isso de forma efetiva e construtiva, nesse aspecto se caracteriza a inteligência interpessoal que segundo Oliveira (2012) é a habilidade de entender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas.

De acordo com o estudo de Goleman (2001), a inteligência emocional é o fator mais relevante para o equilíbrio pessoal, o sucesso nos relacionamentos e o desempenho profissional, e é fomentado pelo jeito de como o indivíduo lida com suas emoções e com as pessoas que convivem. Isto implica autodesenvolvimento, motivação, persistência, empatia e autoconhecimento, além de características sociais como persuasão, cooperação, empreendedor e liderança. Refere-se a um conjunto específico de aptidões usadas no processamento e conhecimento das informações relacionadas à emoção, que expressa um estágio na evolução do pensamento humano, a capacidade de sentir, entender, controlar e modificar o estado emocional próprio ou de outra pessoa de forma organizada. A inteligência emocional não é genética, são habilidades aprendidas ao decorrer da vida do indivíduo, que podem ser através de treino e esforço através de muita persistência.

Para Stern (2007), no processo do *coaching* de carreira, o *coachee* tem como objetivo desenvolver habilidades pertinentes da inteligência emocional e desenvolver a melhoria da relação em seu ambiente profissional e a dissolução de conflitos. Quando se consegue lidar com as próprias emoções pode-se ser capaz de manter relacionamentos mais verdadeiros e cordiais com as pessoas que nos rodeiam.

Whitmore (2006) evidencia que a incapacidade de lidar com as próprias emoções pode gerar conflitos em sua carreira promissora. E ressalta que conhecer nossas limitações é primordial. E isso se dá ao *Coaching*.



Para Secco (2012), para que o processo se torne eficaz é necessário que o *coachee* tenha capacidade de analisar os seus sentimentos e saber controlar seu lado emocional.

A inteligência emocional refere-se a qualidades como: a compreensão dos próprios sentimentos, empatia e controle das emoções para melhorar a própria vida e das demais pessoas conforme Goleman (1995). Considerando-se as ideias do autor são cinco fatores-chave que indicam a inteligência emocional: autoconscientização, autocontrole, motivação, empatia e habilidade social, conforme representado pelo quadro 3, a seguir:

**Quadro 3 - Os cinco fatores da Inteligência Emocional**

<b>Componente</b>	<b>Definição</b>	<b>Caracterização</b>
Autoconsciência	Habilidade de reconhecer e entender seu temperamento, suas emoções e iniciativas, assim como sobre outras pessoas.	Autoconfiança. Autoavaliação realista. Senso de humor a respeito dos próprios defeitos.
Autodisciplina	Habilidade de controlar ou direcionar impulsos e temperamentos desordenados. Propensão a perseguir metas com energia e persistência.	Confiança e integridade. Conforto com a incerteza. Sinceridade para a mudança.
Motivação	Paixão pelo trabalho que vai além do dinheiro ou da posição. Propensão a perseguir metas com energia e persistência. Resiliência.	Motivação para fazer. Otimismo frente ao fracasso. Compromisso organizacional.
Empatia	Capacidade de entender o estado emocional das pessoas. Habilidade em treinar pessoas quanto às reações emocionais.	Capacidade de construir e reter talentos. Sensibilidade a culturas diferentes. Compreensão do cliente.
Habilidade Social	Capacidade de gerenciar relacionamentos e desenvolver <i>networks</i> . Habilidades para encontrar bases comuns para construir entendimentos.	Eficácia em liderar mudanças. Persuasão. Habilidades em construir e liderar equipes.

**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir de Goleman (1995).

Nesse quadro destaca-se o pilar das competências emocionais em suas definições e características. Manter-se consciente das próprias emoções, através das competências da autoconsciência, autodisciplina, motivação empatia, habilidade social, auxilia no desenvolvimento do individuo e leva ao autoconhecimento. A

inteligência emocional tem como destaque a capacidade de gerenciar essas características que está intimamente relacionada ao sucesso e as realizações pessoais.

Considerada como habilidade interpessoal, está relacionada aos aspectos de cunho social e afetivo relativos à atividade profissional. Dizem respeito à forma como o sentimento do indivíduo, influencia sua conduta frente a suas funções no dia a dia.

### 2.3.2 Modelo FARM

Utilizar um modelo efetivo é à base do sucesso na prática de *Coaching*. E para ser efetivo é necessário utilizar uma abordagem sistêmica de mudança, aprendizado e aumento de resultados e utilizando a melhoria contínua ao processo de mudança (MATTA 2012). O modelo representa uma visão sistêmica da metodologia de um processo *Coaching*.

O *Coaching* atua frequentemente com desenvolvimento de competências, habilidades, melhoria do comportamento, aumento do comprometimento e desempenho de resultados. A atividade do *coach* fundamenta-se nos mesmos preceitos do modelo FARM (WHITMORE, 2006). O modelo FARM possui elementos necessários para garantir a estrutura básica do *coaching* e gerar um ciclo contínuo de ação, conforme pode ser observado no Quadro 4, a seguir:

**Quadro 4 – O modelo FARM**

LETRAS	SIGNIFICADOS	DEFINIÇÕES
F	FOCO	AONDE O <i>COACHEE</i> QUER CHEGAR? O QUE ELE DESEJA ALCANÇAR?
A	AÇÃO	TRABALHA PROCESSOS MOTIVACIONAIS. ANALISE SWOT
R	RESULTADO	ACOMPANHAR, AVALIAR E MEDIR O RESULTALDO DO <i>COACHING</i> .
M	MELHORIA CONTÍNUA	DESENVOLVEU O FOCO, ENTROU EM AÇÃO E AVALIOU, AGORA É O MOMENTO DO APRENDIZADO E APRIMORAR O QUE FOR PRECISO.

Fonte: Adaptado de Matta (2012, p.58).

O ciclo no processo *Coaching* começa no elemento Foco, em que se define o objetivo, aqui se devem levantar as questões que o *coachee* quer atingir o que ele quer alcançar profissionalmente, suas metas seus anseios. O Foco prover clareza e direcionamento, porém é a ação que realizara o *coachee* realmente a caminhar em seus objetivos. Aqui o *coachee* assume a responsabilidade de agir para alcançar o que se propôs e, junto com o *coach* analisa as opções (os pós e os contras), desenvolve as estratégias e elabora um plano de ação capaz de garantir a eficácia e a continuidade do processo. Quando o objetivo esta proposto entra-se na segunda etapa, que é uma das características do processo *Coaching*, pois é por meio da Ação que os resultados são gerados, aqui se trabalha o processo motivacional com a análise SWOT (análise ambiental: força, fraqueza, oportunidades e ameaças) Pessoal, onde se analisa o cenário de competências e habilidades do indivíduo (MATTA, 2012).

A etapa do Resultado é a fase do acompanhamento, da avaliação e da medição de resultados do *Coaching*. Nessa fase, verifica-se a importância do progresso do *coachee* e identifica-se o que é necessário melhorar, mudar e reajustar para garantir os resultados satisfatórios que foram propostos (MATTA, 2012). O instrumento que se utiliza é a Medição em quatro dimensões (ações, aprendizado, performance e melhoria contínua), proposta por (MARQUES; CARLI, 2012). São analisadas as contribuições que o *coachee* teve com o processo.

Encerrando o ciclo do processo do *Coaching*, tem-se a Melhoria Contínua. Aqui entra em ação a avaliação de seus resultados. O que o *coachee* aprendeu? O que ele sabe agora e não sabia antes? Quais são as suas conclusões?

É um processo decisivo para que o *coachee* se torne autogerativo, isto é, capaz de gerar continuamente os recursos que lhe permitirão prosseguir no caminho da melhoria e da evolução mesmo depois que o *Coaching* for encerrado (MATTA, 2012, p. 59).

Destaca-se a importância de uma parceria de construção entre o *coachee* e o *coach* com confiabilidade e honestidade para que todo esse ciclo seja de resultados de alta performance (STERN, 2004).

Se o indivíduo desenvolveu o foco, entrou em ação e avaliou seus resultados, será nesse momento que o *coach* ajuda a refletir sobre o aprendizado. São perguntas para saber a forma que o *coachee* pode utilizar esse conhecimento para

continuar gerando melhorias. É um processo decisivo para que o coachee se torne autogerativo, isto é, capaz de gerar os recursos que lhe permitirão prosseguir no caminho da melhoria e da evolução mesmo depois que o processo Coaching for encerrado.

Nesse contexto pode-se dizer que o Coaching é muito diferente de instruir. É melhor descrito como facilitar. O coach encoraja o indivíduo a aprender por si mesmo.

### **2.3.3 SWOT Pessoal**

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para análise ambiental, sendo à base da gestão e do planejamento estratégico nas organizações. O método de análise SWOT se define por uma metodologia utilizada para promover a análise de cenários, comumente utilizada em empresas no planejamento estratégico. Essa técnica foi construída pelo Norte Americano Albert Humphrey durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa para a Universidade de Stanford no ano de 1960 e 1970 (KOTLER, 2000).

A análise da Matriz SWOT é uma técnica importante e eficaz para uma empresa, pois a partir dessa análise se consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, e conseqüentemente forma de elaborar estratégias para adquirir vantagem competitiva e melhorar o desempenho organização (OLIVEIRA, 2014).

A denominação SWOT é a congruência das iniciais em inglês dos quatro fatores que necessitam ser analisadas. Tem como foco posicionar e avaliar a posição estratégica da organização. Serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica das empresas no ambiente em que atua. As Forças (*Strengths*): vantagens internas das empresas, seus pontos fortes. As Fraquezas (*Weaknesses*): desvantagens internas da empresa em relação aos seus pontos fracos; Oportunidades (*Opportunities*): aspectos positivos do ambiente externo com o potencial de alavancar a vantagem competitiva da organização; Ameaças (*Threats*): aspectos negativos do ambiente externo com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa. (OLIVEIRA, 2014).

A compreensão sobre a equivalência da análise SWOT no planejamento estratégico de uma empresa para a análise SWOT pessoal para o processo *Coaching*, se define através de uma apresentação do cenário das qualificações e do momento profissional que o *coachee* atravessa, com os mesmos pontos fortes e pontos fracos. Com estas informações se pontua as competências e conhecimentos que são necessários para desenvolver os objetivos propostos para a carreira do indivíduo (MARQUES; CARLI, 2012).

Na análise SWOT são definidas como o melhor e pior cenário e o desenvolvimento de uma ação para complementar melhor o processo de *Coaching* (MATTA, 2012, p.181).

Para melhor visualização das análise SWOT para a vida profissional segue o Quadro 5:

**Quadro 5 - Analise SWOT Pessoal**

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>FORÇAS</b>	Quais são seus pontos fortes, principais forças, qualidades, virtudes ou talentos?	Quais são seus pontos a serem melhorados, principais fraquezas, defeitos ou dificuldades?
	<b>FRAQUEZAS</b>	Que oportunidades existem para aproveitar estas forças e alcançar seus objetivos?	Que ameaças existem pelas suas fraquezas que podem impedir de atingir seus objetivos?
		<b>POTENCIALIZAR</b>	<b>MELHORAR</b>
		<b>ACOMPANHAR</b>	<b>ELIMINAR</b>
		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
		<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	

Fonte: (MATTA, 2012, p.181).

Para elaboração da matriz análise SWOT são imprescindíveis dois tipos de análises. São interna e externa. Na interna, permite identificar aspectos em que o *coachee* apresenta pontos fortes e aspectos em que define pontos fracos ou pontos a serem desenvolvidos. Na externa, consiste em uma apreciação do *coachee* de forma a identificar as ameaças e oportunidades que este se encontra.

Nesse sentido, faz-se necessário evidenciar a importância de avaliar a sua carreira, pois os resultados são de autoconhecimento e, com análise SWOT pessoal o mesmo poderá ter um mapa de qualificações e do momento profissional que se encontra. Com as informações dos pontos fortes e fracos, descubrem as competências e conhecimentos que se possui e que permitem desbravar novos rumos na carreira, e conseqüentemente essas competências e conhecimentos são necessários desenvolver-se para acompanhar as mudanças do mundo corporativo.

#### 2.4 AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS DO COACHING.

Para avaliar os benefícios do *Coaching*, na literatura vem-se investigando e explorando quais são os benefícios do processo, apesar da mudança comportamental ser o grande benefício (GRANT, 2003; MACMILLAN, 2011, MATTA, 2012).

Os debates sobre os benefícios do *Coaching* trazem a tona vários autores, e vários conceitos, entre eles Macmillan (2011) afirma que: o *coaching* tem sido definido através da facilitação do desempenho, da aprendizagem e do desenvolvimento do indivíduo. Por isso o seu processo é de formação em desenvolver a autoconfiança que geram resultados eficazes (VIEIRA, 2011).

As técnicas aplicadas no processo tem como princípios conquistar as metas traçadas. Como ressalta Grant (2003), independente de qual o seu objetivo e metas traçadas o processo proporciona uma identificação dos problemas e obstáculos profissionais, melhora o foco, o planejamento e a administração de tempo. Whitmore (2006) comenta que investindo em treinamentos de *Coaching*, o indivíduo terá como benefício o desenvolvimento de suas habilidades para ampliar sua realização profissional, tendo possibilidade de atuar em uma nova e promissora carreira.

Diante dessas informações pode-se destacar que o *Coaching* gera benefícios para o autoconhecimento, autoestima, e autoconfiança.

Ainda, de acordo com as referências de Whitmore (2006), o aumento da performance, gerado pelo processo *Coaching*, eleva o nível de resultados, trazendo mais realização, satisfação pessoal e profissional, equilíbrio interno e melhoria na qualidade de vida.

Nesse contexto os autores acima afirmam que o *Coaching* traz como benefícios para o *coachee* a descoberta pessoal para criar um nível de consciência

e responsabilidade, onde ajuda o indivíduo tanto na definição quanto no alcance de metas pessoais e profissionais.

Quando se fala de benefícios pode-se constatar que o processo *Coaching* é um conjunto de procedimentos e ações que visa atingir os objetivos propostos, onde o indivíduo é levado a buscar novos entendimentos, alternativas e opções capazes de elaborar com que ele conquiste suas realizações (SECCO, 2012).

Para Vieira e Palmer (2012), o *Coaching* pode ajudar o *coachee* a transcender comportamentos negativos e de crenças limitantes. Finalizando o processo o *coachee* pode facilmente ter mais facilidade em assumir desafios maiores em seu campo profissional. Contudo, Oliveira (2012), assevera que não é só a eliminação de pontos negativos, mas também o aumento do nível de motivação e de sua resiliência. Para Underhill, Mcanally, Koriath (2010), melhoram benefícios relativos a responsabilidades de suas ações e de seu autoconhecimento.

Medir os benefícios gerais do *coaching* vem através de uma avaliação contendo a progressão de performance e mudança comportamental e tem como princípio “envolver desde as percepções como *coachee* quanto a sua interação com o *coach* até os resultados que o *coachee* obteve, é uma avaliação que deve ser preenchida no final do processo *Coaching*” (MATTA, 2012, p. 197).

Na mesma linha de raciocínio, Whitmore (2006) argumenta que avaliação dos benéficos *coaching* é uma tomada de consciência do *coachee* e de suas responsabilidades pelos resultados desejados. O autor sintetiza, portanto, a atribuição do *coach* na condução do *coachee* em um processo reflexivo e na sua mobilização para a obtenção dos resultados desejados.

Para o autor Grant (2003), o processo *Coaching* é sistemático, colaborativo, focado em soluções e orientado para trazer benefícios à elevação do desempenho no trabalho, da aprendizagem autodirigida para o crescimento pessoal e profissional do *coachee*.

De acordo com Marques e Carli (2012), os benefícios do *Coaching* é realmente eficaz por objetivar o desenvolvimento de competências e habilidades técnicas, comportamentais e emocionais, de forma rápida e efetiva. Para esses autores, esses benefícios têm como objetivo auxiliar o indivíduo para que alcance seu autoconhecimento e, com isso, possa visualizar os seus pontos fortes, a fim de evidenciá-los. Apoia ainda na melhor gestão do tempo e a eliminação de características de comportamento que podem estar sabotando os resultados e

limitando seu desenvolvimento. Os benefícios do *coaching*, portanto, têm sido uma estratégia daqueles que buscam equilibrar as vertentes profissional, social e familiar.

Dentro desses pressupostos o benefício do processo como a oportunidade de passar por uma reavaliação pessoal. Possibilita que o *coachee* faça um alinhamento dos seus objetivos profissionais, definindo o que é importante e eliminando as crenças limitantes (são crenças diminuem as possibilidades, as capacidades, o poder de transformação e o crescimento, essas crenças que impedem obter melhores resultados e alcançar as metas).

Uma parceria continuada que estimula e apoia o *coachee* a produzir resultados gratificantes em sua vida pessoal e profissional. Através do processo de *Coaching* o *coachee* expande e aprofunda sua capacidade de aprender, aperfeiçoa seu desempenho e eleva sua qualidade de vida Clutterbuck (2007).

Para Souza (2013), o *coaching* contribui para a mudança do olhar do indivíduo, pois possibilita aos *coachees* olhares diferentes sobre os temas importantes de carreira: autodesenvolvimento, currículo, gerenciamento. Trabalha a visão do futuro.

Segundo os estudos de Ellerton (2007), o processo *coaching*, tem como resultados, identificar crenças limitantes, valores conflitantes ou processos mentais que limitam o indivíduo, trazendo para ele um autoconhecimento e autodesenvolvimento.

Pode-se destacar o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal (Grant, 2003). Ainda sobre alterações na vida pessoal, os autores Clutterbuck (2007); Zaharov (2010) defendem que o processo *Coaching* pode ajudar no aumento da felicidade ou satisfação com a vida. Para Stern (2007), o processo acrescenta alterações no bem-estar, bem como experiência de vida. Os benefícios podem também ser sentidos em relação ao nível da consciência emocional.

Segundo Gil (2009), o *coaching* traz como benefícios soluções para dificuldades de adaptações a mudanças, além de melhorar as escolhas individuais e organizacionais. Algumas empresas tem visto no *coaching* uma saída eficiente para o desenvolvimento de liderança, para o foco nos resultados, ajuda nas iniciativas motivacionais e desenvolvimento de equipes.

Na concepção de Land (2009), o programa de *Coaching* traz benefícios ao nível da autoeficácia na satisfação com a vida pessoal e profissional, assim como no desenvolvimento do comportamento.



Para Gallwey (1996), o *coaching* é liberar o potencial de um indivíduo para que ele maximize a própria performance. É mais ajudá-lo a aprender do que ensiná-lo. É um processo de mudança, aprendizado e aumento de resultados. A seguir mostra-se o Quadro 6, com o resumo dos benefícios do processo *Coaching*. Interessante se faz perceber a relevância do benefício do tema pesquisado.

**Quadro 6** - Benefícios gerais do *Coaching*

<b>Benefícios</b>	<b>Autores</b>
Desempenho nos objetivos e aprendizagem	Gallwey (1996), Grant (2003), Whitmore (2006), Krausz (2007). Secco (2012),
Desenvolvimento no comportamento.	Ellerton (2007), Gil (2009), Grant (2003), Land (2009), Macmillan (2011), Matta (2012). Secco (2012)
Autoconhecimento	Ellerton (2007), Grant (2003), Marques e Carli (2012), Matta (2012). Stern (2007).
Alteração na vida pessoal e equilíbrio trabalho / vida	Clutterbuck (2007), Land (2009), Stern (2007), Zaharov (2010).

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Conforme se observa no Quadro 06, os diversos autores evidenciam que os benefícios do processo *Coaching* são o desempenho e o desenvolvimento humano. Sendo também representativa a alteração da vida pessoal devido ao autoconhecimento e a realização dos seus objetivos.

Quem passa pelo processo *Coaching* tem como benefícios a tomada da consciência, pois potencializa escolhas e leva a mudanças, libera o potencial da pessoa para maximizar o desempenho. O coaching, mais do que ensinar, ajuda às pessoas a aprender. É o processo de facilitar o desempenho, a aprendizagem e o desenvolvimento de outra pessoa para que este alcance os resultados que almeja.

Para ICF (2014), os benefícios do *Coaching* são demonstrados em uma pesquisa onde 68% das organizações dizem submeter seus executivos ao método de *coaching* e os principais motivos para passar pelo processo são: aumento da produtividade, foco na solução de conflitos, redução de stress, baixo absenteísmo. Essa mesma pesquisa descrita mostrou que os executivos que participaram de treinamentos tradicionais tiveram um ganho de 24% de melhoria em seus

desempenhos, enquanto os que passaram pelo processo *coaching* aumentaram em 88%.

Sob essa ótica, destacam-se os resultados das pesquisas sobre os benefícios do *Coaching* pelo ICF (2014):

- a) Apoia o crescimento pessoal e profissional sempre focado no futuro;
- b) Habilidades aprimoradas de pensamento e tomada de decisão.
- c) Maior autoconfiança em executar suas atividades profissionais.

Observa-se que o benefício do processo *Coaching* é ter o domínio e o conhecimento sobre as próprias emoções e saber utilizá-las em favor do seu desenvolvimento profissional e pessoal, assim sendo uma forma de construir uma vida desafiadora e uma carreira sólida. Uma abordagem personalizada para viabilizar mudanças comportamentais que aperfeiçoem o desempenho profissional.

#### **2.4.1 Estudos Recentes sobre o *Coaching***

Durante o período de 2010 a 2014, foram pesquisados estudos recentes sobre a temática *Coaching*, filtrados em áreas de Gestão e de Carreira em bases de dados nacionais como BDTD; e Artigos científicos, em revistas como o RAE, RAUSP, RAM, Periódicos como CAPES, SCIELLO. E também nas bases de dados estrangeiras como SCOPUS, SCIENCE DIRECT.

Para a realização da pesquisas nas bases de dados, foram utilizadas as seguintes expressões: *Coaching*, *Coaching* de carreira, *Coaching career*. Inicialmente, tal pesquisa não estipulou filtro de intervalo de tempo, com vistas a verificar o volume de trabalhos publicados e a obter uma visão geral sobre essas temáticas. Posteriormente, os trabalhos foram selecionados por ano de 2010 a 2012 e importância do tema para essa pesquisa.

Observa-se que poucos foram os estudos na área de carreira, outros foram dedicados ao estudo do profissional *Coach* e do sucesso do processo *coaching* nas organizações. Conforme o Quadro 7 possibilitando a compreensão do estudo.

**Quadro 7- Estudos Recentes sobre o *Coaching***

<b>Título / Autor</b>	<b>Objetivo Geral</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Resultados</b>	<b>Conclusão</b>
<p><i>Coaching: Características do coach e benefícios do Coaching para o cliente</i></p> <p>Ana Lúcia da Costa Vieira</p>	<p>Avaliar a eficácia do processo de <i>Coaching</i></p>	<p>Qualitativo</p> <p>Quantitativo</p>	<p>Os resultados demonstram que quanto maior o nível de consciência emocional do <i>coach</i>, maior é a confiança que este sente na sua capacidade sua competência.</p>	<p>A contribuição do estudo evidenciou características psicométricas adequadas.</p>
<p>A dimensão do sucesso em <i>coaching</i>: uma análise do contexto brasileiro.</p> <p>Mario Divo Motter Junior</p>	<p>Avaliar as conclusões que possam representar a dimensão do “sucesso” em <i>Coaching</i>, no contexto brasileiro.</p>	<p>Qualitativo</p> <p>Quantitativo</p> <p>Exploratório</p>	<p>Para os respondentes da pesquisa, a interpretação de “sucesso em <i>Coaching</i>” vai além de “atingir metas e objetivos”. 45%, metas, resultados e carreira. 55% a aspectos gerais da vida, mudanças e/ou ganhos cognitivos pessoais.</p>	<p>Conclui-se que a transformação pessoal do <i>coachee</i>, como base para o desenvolvimento e o ganho interior e cognitivo.</p>
<p>Estudo sobre a atuação de <i>coaches</i>.</p> <p>Debora Aparecida da Costa Ferreira</p>	<p>Descrever e analisar o fenômeno <i>coaching</i>, baseado na percepção de <i>coaches</i>, de modo a compreender a atuação desse profissional.</p>	<p>Qualitativa.</p>	<p>Os resultados demonstraram que falta de padronização no processo. E devem criar um órgão certificador único com regras e padrões. O aumento significativo pela procura de certificação.</p>	<p>Para tornar-se <i>coach</i> é necessário muita prática, cursos, preparação e aprender as técnicas como desenvolver pessoas.</p>
<p>10 Anos (2002-2012) de produção científica em <i>coaching</i> e <i>coaching</i> executivo: meta-análise.</p> <p>Catarina Manuela Torres.</p>	<p>Elaborar uma análise de uma síntese da produção científica sobre a temática do <i>coaching</i> e do <i>coaching</i> executivo e sua evolução na última década (2002-2012).</p>	<p>Qualitativo.</p>	<p>Relacionamento entre o <i>coach</i> e o <i>coachee</i> influencia todo o processo do na medida em que constitui o principal fator de sucesso ou insucesso dos resultados, sendo eles traduzidos na eficácia do <i>coaching</i>.</p>	<p>Para sintetizar os resultados conclui-se que houve uma evolução significativa do <i>Coaching</i>. Alternando o papel do <i>coach</i> na questão da confiança e do compromisso. Relacionamento de <i>coaching</i> influencia todo o processo do mesmo.</p>

<p>A Contribuição do <i>Coaching</i> Executivo para o Aprendizado Individual: A Percepção dos Executivos.</p> <p>Bianca Snaiderman.</p>	<p>Investigar se de fato o <i>coaching</i> executivo gera aprendizado individual.</p>	<p>Qualitativa.</p>	<p>Análise do conteúdo revelou três resultados: fatores indutores, atributos do <i>coach</i> e mudanças comportamentais. Necessidade da mudança de comportamento organizacional.</p>	<p><i>Coaching</i> executivo de fato gera aprendizado individual.</p>
<p><i>Coach</i>: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão.</p> <p>Karen Batista.</p>	<p>Identificar as competências requeridas para o exercício da profissão <i>coach</i> no Brasil, na percepção desses profissionais.</p>	<p>Descritiva Quantitativa</p>	<p>As competências menos requeridas referiram-se aos fatores conhecimento ou ao saber o que fazer. As competências requeridas referiram-se a habilidade de manter a confiabilidade de informações e dados.</p>	<p>É necessário que o <i>Coach</i> possua competência e habilidades que gerem confiabilidade.</p>
<p>Análise do processo de <i>Coaching</i> na carreira de executivos do vale do Paraíba paulista.</p> <p>Adriana Roman Muniz.</p>	<p>Identificar e conhecer o processo <i>Coaching</i>, analisando a contribuição na carreira dos executivos da empresa.</p>	<p>Qualitativo Quantitativo</p>	<p>71% do processo <i>Coaching</i> são para os executivos e o restante para potenciais a liderança.</p>	<p>Os profissionais de RH e dos executivos demonstra um sentimento positivo em relação ao programa <i>Coaching</i>.</p>
<p>O <i>Coaching</i> na atuação do profissional da informação.</p> <p>Adriana Maria de Souza.</p>	<p>Verificar a possibilidade de contribuição do <i>Coaching</i> na atuação profissional da informação em serviços de informação.</p>	<p>Qualitativo Descritivo</p>	<p>Instituir a abordagem do <i>Coaching</i> nas disciplinas e nas escolas de Biblioteconomia. Estabelecer uma cultura acadêmica de <i>Coaching</i>. Capacitar o profissional da Informação a desenvolver habilidades de coach</p>	<p>Adotar o <i>Coaching</i> na prática do profissional da Informação nas áreas de planejamento de carreira e na gestão e liderança de equipes.</p>
<p><i>Coaching</i> e a formação da consciência docente.</p> <p>Karen Ciaccio Secco.</p>	<p>Verificar o impacto do <i>Coaching</i> na dimensão pessoal e profissional do docente.</p>	<p>Qualitativo Descritivo</p>	<p>Construção de um programa de formação que utilize o <i>coaching</i> como novo elemento curricular como foco na formação dentro da escola, contribuindo para a sua profissional e pessoal.</p>	<p>Impacto positivo na vida pessoal e profissional de docentes que passaram pelo processo <i>coaching</i>.</p>
<p><i>Coaching</i> empreendedor: estudo sobre sua influência no</p>	<p>Verificar o processo <i>Coaching</i> pode facilitar o</p>		<p>As competências fundamentais dos jovens empreendedores podem ser</p>	<p>O <i>coaching</i> pode ser entendido como um processo que facilita e agiliza a</p>

<p>incremento das competências e no desempenho de empreendedores</p> <p>Neusa Maria Lopes Pinto.</p>	<p>desenvolvimento das competências de jovens empreendedores</p>	<p>Qualitativa</p>	<p>desenvolvidas quando se utiliza de ferramentas capazes de estimular a auto percepção como o <i>Coaching</i>.</p>	<p>implantação das competências empreendedoras garantir o alcance das metas estabelecidas pelos próprios empreendedores</p>
<p>Intervenção breve em organizações: mudança em <i>Coaching</i> de executivos</p> <p>Sueli Milaré.</p>	<p>Avaliar a eficiência de um programa de <i>Coaching</i> de executivos.</p>	<p>Quantitativo Qualitativo.</p>	<p>De um modo geral o resultado do <i>coaching</i> melhora da eficácia adaptativa, permitindo o desenvolvimento de competências dos executivos.</p>	<p>O <i>coaching</i> tem o poder de aumentar o potencial dos recursos, desenvolvendo-os e alinhando-os à estratégia corporativa.</p>
<p><i>Coaching</i> de carreira: análise de uma intervenção em um grupo de alunos de graduação.</p> <p>Mariana Stachiu.</p>	<p>Analisar uma intervenção de <i>coaching</i> de carreira em um grupo de alunos de cursos de graduação de uma faculdade particular, na cidade de Curitiba/PR</p>	<p>Qualitativa.</p>	<p>Pode-se afirmar que a intervenção de <i>coaching</i> de carreira no grupo nesta pesquisa ampliou o conhecimento dos participantes sobre suas atitudes, escolhas profissionais e responsabilidades.</p>	<p>O <i>coaching</i> de carreira em grupo é um campo de investigação a ser explorado no âmbito acadêmico, especialmente da área da psicologia.</p>

**Fonte:** Pesquisa pela autora em bases: Scielo Brazil, SCIENCE DIRECT, Banco de teses da Capes.

Através das recentes pesquisas sobre o *Coaching* estudadas para este trabalho, verificou-se que a maioria das dissertações e teses, tem como referência uma aplicação prática no contexto organizacional e não somente uma abordagem teórica. É de realçar que com a construção desse estudo evidenciou-se que o *Coaching* necessita de mais pesquisas, pois ainda faltam estudos na área.

Outro fator que contribuiu para esse estudo foi observar as conclusões das pesquisas de Milaré (2010), Secco (2012) e Vieira (2014) que ressaltam que o processo *coaching* traz benefícios para o autodesenvolvimento do indivíduo, um dos atributos necessário do *Coaching* de carreira.

A maioria das pesquisas traz o processo *coaching* como desenvolvimento do indivíduo em tomar as suas próprias decisões, melhorar o seu potencial e o

desempenho das organizações. Já Batista (2013) pesquisa as competências que um *Coach* necessita para evidenciar seu trabalho. A conexão entre a emoção e a motivação é para o *coaching*, um fator relevante, porque o seu sucesso é muitas vezes atribuído à qualidade da motivação do *coachee*.

Torres (2013) atribui sua pesquisa sobre a temática do *coaching* e do *coaching* executivo e sua evolução na última década (2002-2012), trazendo a evolução do pensamento do *Coaching* e sua importância no mundo corporativo.

Sousa (2013) ressalta que o profissional da área de informação necessita passar pelo processo *Coaching* para melhorar sua performance, isso traz uma importância para o estudo dessa pesquisa, já que o tema é o *Coaching* para a carreira profissional. Outro autor que colabora com essa ideia é Secco (2012) destaca em sua pesquisa, que os docentes utilizem o *coaching* como novo elemento curricular como foco na formação dentro da escola, contribuindo para a sua profissional e pessoal.

Pinto (2012) afirma em sua pesquisa que as competências dos jovens empreendedores podem ser desenvolvidas quando se utiliza de ferramentas do processo *Coaching*.

Para Muniz (2011), o *coaching* ampliou o conhecimento dos executivos em suas atitudes, escolhas profissionais e responsabilidades. Nesse processo o *Coaching* tem o papel de melhorar os executivos em suas funções.

Nesse mesmo contexto do *Coaching* executivo, Snaiderman (2010) investiga se de fato o *coaching* gera aprendizado individual, resultando positivamente o processo.

No entanto, a partir da explicitação das pesquisas pode-se destacar a importância do estudo para o crescimento do indivíduo.

Do ponto de vista de Motter Junior (2012), o sucesso do processo *Coaching* demonstra-se não só quando o *coachee* atinge suas metas e seus objetivos na carreira e sim quando há ganhos voltados a aspectos gerais da vida.

Considerando-se as pesquisas recentes sobre *Coaching*, ainda faltam estudos sobre o *Coaching* de carreira, desvinculado de uma organização. O indivíduo passa por vontade de se aprimorar e não como exigência de uma organização. Por essa razão, espera-se que este estudo possa somar conhecimento, agregando a percepção do tema *Coaching* na área acadêmica.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Esse capítulo mostra o método a ser usado na elaboração da pesquisa, apresentando o tipo de pesquisa, participantes, coleta de dados, instrumento de coleta, análise e tratamento de dados, caracterizando o campo de pesquisa, visando um melhor entendimento da questão - problema deste projeto.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Está é uma pesquisa de caráter qualitativa, tendo em vista que permite refletir sobre a ação do processo de condução da investigação sobre esse estudo. A pesquisa qualitativa dirige pontos particulares, e se define com um nível de realidade que não de ser quantificado, pois trabalha com um universo de valores e significados. Sobre o método Marconi e Lakatos (2004, p. 267) definem:

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

O presente estudo possui finalidades descritiva e exploratória, pois observa, registra, correlaciona e descreve fatos ou fenômenos de uma determinada realidade sem manipulá-los. Explora-se um problema ou situação para gerar conhecimento e entendimento. Procura conhecer e entender aspectos que ocorrem na sociedade, desenvolver, esclarecer; e habitualmente merece um levantamento bibliográfico e documental como descreve Gil (2010), sobre a pesquisa exploratória.

O referido autor afirma ainda que a pesquisa exploratória pode ser seguida pela pesquisa descritiva. O método exploratório escolhido se fundamenta pela primordialidade da pesquisa em verificar algumas variáveis e identificar eventuais fatores que podem ser importantes para a compreensão do processo *Coaching* de carreira. O método descritivo serve para descrever o método *Coaching* e o comportamento dos *coachee* e analisando as respostas pesquisadas.

Com um olhar direcionado para propósitos científicos, esta pesquisa também assume um papel descritivo onde este, segundo Gil (2010), esclarece determinadas ideias ou conceitos. Para descrever as características de determinadas populações

ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática um caráter descritivo, por descrever características da população e o estabelecimento de relações entre as variáveis que serão analisadas. Procedeu-se uma análise do indivíduo e suas relações diretas com o desenvolvimento humano mediante o processo *Coaching*, estruturando metodologicamente as observações de acordo com os parâmetros que serão seguidos ao longo da pesquisa. Tendo em vista que se pretende fazer uma análise do processo *Coaching* de carreira com o modelo FARM (MARQUES; CARLI, 2012), juntamente com o SWOT Pessoal (MATTA, 2012), aos alunos e egressos de uma instituição de ensino superior (Anexo B).

O método de abordagem do problema em estudo é o que identifica o aspecto científico desse projeto é de natureza qualitativa. Lakatos e Marconi (2004) ressaltam que a abordagem qualitativa é feita através da atividade de análise que consiste na tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores.

Quanto aos meios, foi utilizado o estudo de caso. De acordo com Godoy (1995, p. 25), “[...] o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”. Onde o presente trabalho foi uma pesquisa de campo que aprofundou as questões propostas, bem como estudou um grupo (GIL 2010). Este grupo foi composto por alunos e egressos de uma Instituição superior de ensino do Rio Grande do Norte.

O estudo de caso é uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos:

[...] uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência [...] e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados (YIN, 2001. p. 32-33).



Nesse sentido, percebe-se que o estudo de caso envolveu o fenômeno do processo *Coaching* em que o *coachee* (alunos e egressos) dentro de um contexto real foi investigado.

### 3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Como áreas de investigação participaram do estudo alunos e egressos de uma instituição de ensino superior privada do Rio Grande do Norte, que se inscreveram para participar do processo *Coaching* de Carreira, no período de setembro a dezembro de 2014, identificando suas percepções quanto à influência do exercício desse processo como diferencial na melhoria da carreira profissional.

Essa pesquisa teve como participantes homens e mulheres de idade entre 25 e 52 anos, para esse estudo participaram 9 (nove) pessoas sendo 5 (cinco) mulheres e 4 (quatro) homens.

Entre os profissionais pesquisados destacam-se: 2 administradores, 1 Gestor de Recursos Humanos, 1 Arquiteto, 2 Enfermeiras, 2 Gestão Comercial e uma Design de Interiores.

Os alunos e egressos entrevistados foram classificados por nomenclaturas abreviadas, visando à preservação do sigilo, sendo de C1 a C9 (nove *coachees*).

Para facilitar o entendimento demonstra-se o perfil dos participantes da pesquisa, no Quadro 8.

**Quadro 8 – Perfil dos *Coachees***

<b>Coachee</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação Profissional</b>	<b>Tempo de Formação</b>	<b>Profissão</b>	<b>Tempo de mercado</b>
C1	Fem.	27	Administração	3 anos	Supervisora de Recursos Humanos	3 anos
C2	Mas.	35	Gestão Comercial	Último período do curso.	Gerente de vendas	9 anos

C3	Fem.	52	Design de Interiores	2 anos	Vendedora de loja de decoração	2 anos
C4	Mas.	34	Arquitetura	2 anos	Gerente de projetos	3 anos
C5	Mas.	37	Administração	3 anos	Gerente de Marketing	4 anos
C6	Fem.	25	Gestão em R.H	Penúltimo período.	Estagiária	6 meses
C7	Fem.	28	Enfermagem	2 anos	Enfermeira	1 ano
C8	Mas.	32	Gestão Comercial	1 ano	Gerente de loja.	3 anos
C9	Fem.	29	Enfermagem	4 anos	Enfermeira	1 ano e meio.

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Foram adotadas como critério da participação, pessoas que já estão no mercado de trabalho, exercendo suas atividades profissionais. Os participantes da pesquisa foram delineados pelo princípio da saturação teórica, segundo Godoy (1995), nas quais as informações fornecidas pelos novos participantes da pesquisa pouco acrescentaria ao estudo já obtido, não mais contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento da reflexão teórica.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada a partir do registro de documentos, depoimento dos *coachees* antes e depois do processo e levantamento das suas percepções por meio de entrevistas semiestruturadas, baseadas no discurso livre do entrevistado, segundo Chizzotti (2010). Foram utilizados, ainda, questionários com perguntas fechadas e abertas.

Para Bardin (2013), através de entrevistas semiestruturadas, é possível obter algumas características e ter maior identificação com a realidade dos informantes,

constituindo-se, nas pesquisas qualitativas, em um dos principais instrumentos de coleta de dados.

As entrevistas foram realizadas presencialmente pela pesquisadora durante o processo *coaching* objeto desse estudo. As entrevistas foram momentos distintos durante o mês de novembro e dezembro de 2014 em horários pré-estabelecidos mediante autorização expressa dos *coachees* quanto ao processo. O processo se deu em 8 (oito) encontros individuais. E as entrevistas foram feitas em 2 (dois) dias. Foram transcritas na íntegra para depois a organização das respostas e categorização, de acordo com os objetivos da pesquisa.

Antes do processo de coleta de dados, foi realizada a análise prévia com os *coachees*, selecionando-se apenas os que estão no mercado de trabalho, no intuito de testar a eficácia do instrumento de coleta de dados. Para Lakatos e Marconi (2004), o processo da análise prévia foi utilizado para uma amostra menor, das quais o processo de seleção é idêntico ao previsto para a execução da pesquisa.

### **3.3.4 Teste piloto**

Após a adequação do instrumento de pesquisa pós-processo *coaching*, o mesmo foi submetido a um teste piloto colaborativo com alunos e egressos que passaram pelo processo, mas não participaram da pesquisa, foram cinco, sendo dois alunos e três egressos. Os alunos e egressos foram orientados a identificar possíveis dificuldades quanto ao preenchimento do mesmo, registrando assim, sugestões nos termos que deveriam ser modificados, a fim de obter melhor compreensão nas questões da avaliação do processo *Coaching*. Os respondentes disseram que houve facilidade em responder e se sentiram à vontade, principalmente pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que impedem que seus nomes sejam publicados.

Para Marconi e Lakatos (2004), por meio do teste piloto pode considerar que serve para demonstrar com veracidade, visibilidade e compreensão dos itens pelos futuros participantes da pesquisa.

Segundo Coper e Schindler (2013), o teste piloto é uma atividade realizada para descobrir erros e melhorar um questionário. Os autores sugerem avaliar a reação dos respondentes, o significado das perguntas, o conhecimento dos termos e a duração do preenchimento. E conseqüentemente que o teste piloto é colaborativo,

quando o respondente é previamente informado de que se trata de uma avaliação do instrumento e é solicitada a sua colaboração.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa utilizou o critério de inclusão e a autorização do *Coachee* através do preenchimento do Termo de consentimento livre (Apêndice A).

O roteiro inicial foi a partir do processo de perguntas para o *coachee* adaptado pelo modelo FARM (Foco, Ação, Resultados e Melhoria Continua) elaborado por Matta (2012), (Anexo A).

Em seguida, foi através da Medição em quatro dimensões que é a Avaliação dos benefícios do processo *Coaching* de Carreira elaborada por Matta (2012) (Anexo B). Nessa etapa os atributos foram pesquisados através da medição do processo como: a reação o nível de satisfação, o aprendizado, a mudança de comportamento e os resultados atingidos pelos *coachees*.

### 3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O conteúdo coletado em função dos dados foi analisado por um tratamento qualitativo, levando-se em consideração os dados obtidos das pesquisas, documentos e informações, através da técnica de análise de conteúdo, com base no roteiro proposto por Bardin (2013), que constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo, em que essa análise conduziu a descrições qualitativas.

Como qualquer método, a análise de conteúdo implica algumas etapas que serão firmadas em uma pré-análise, a exploração do processo e o tratamento de dados e interpretações (BARDIN, 2013).

Na primeira fase, chamada pré-análise, foi realizada através de coleta de informações obtidas através do processo *Coaching*, seguindo o modelo FARM, ocorre à transcrição das análises com base nos objetivos do estudo. Na segunda fase, chamada de exploração do material, são feitos através dos trechos da entrevista, especificamente das questões propostas e alinhadas com os objetivos determinados. Na última etapa, chamada tratamento de dados que possibilita a

interpretação dos dados que foram coletados, mediante os depoimentos dos coachees transcritos e organizados para o entendimento da pesquisa.

Para facilitar a leitura da análise dos dados, foi elaborado o Quadro 9, com os objetivos específicos alinhados ao instrumento FARM, chamado Categorias de Análise e respectivos objetivos específicos.

**Quadro 9** - Categorias de Análise e respectivos objetivos específicos.

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorias</b>	<b>Descrição</b>	<b>Instrumento</b>
Diagnosticar as expectativas dos coachees com relação ao processo <i>Coaching</i> ;	Foco	Aonde o <i>coachee</i> quer chegar? O que ele deseja alcançar?	Anexo A – Roteiro para o processo <i>Coaching</i>
Mapear as competências e os pontos a serem melhorados a partir da análise SWOT pessoal;	Ação	Trabalha processos motivacionais. Analise SWOT pessoal.	Anexo A – Roteiro para o processo <i>Coaching</i>
Avaliar os benefícios do processo <i>Coaching</i> de carreira, a partir da percepção dos coachees.	Resultados  Melhoria Contínua	Acompanhar, avaliar e medir o resultado do <i>coaching</i> .  Desenvolveu o foco, entrou em ação e avaliou, agora é o momento do aprendizado e aprimorar o que for preciso.	Anexo B – parte I (Reação), II (aprendizado).  Parte III e IV (FARM).

**Fonte:** Elaboração da autora (2014).

A fase de tratamento dos dados obtidos fundamentou-se em uma interpretação minuciosa de cada categoria com base no conteúdo das entrevistas e referentes ao modelo de Matta (2012) e à luz da literatura abordada na pesquisa. Essas foram às descrições utilizadas para se obter coerência com os objetivos propostos neste estudo.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. Com base no referencial teórico apresentado anteriormente e nos dados coletados na pesquisa, desenvolveu-se a análise e conseqüentemente os resultados da pesquisa.

### 4.1 AS EXPECTATIVAS DOS COACHEES COM RELAÇÃO AO PROCESSO COACHING

Nesse tópico foram analisadas as categorias sobre as expectativas que o *coachee* teve em relação com o processo *Coaching*. Foi perguntado sobre o porquê da procura do *Coaching*, dos objetivos que o *coachee* deseja alcançar.

As respostas obtidas nas entrevistas colaboraram com a doutrina sobre o assunto, dando a importância de saber primeiramente o foco do indivíduo.

Segundo Krausz (2007), o processo *Coaching* tem como primórdio facilitar a transformação de desejos e sonhos em objetivos claramente definidos, aonde se quer chegar, partindo da elaboração do seu foco.

Observem-se os trechos alinhados, decorrentes do relato dos entrevistados:

Estou no processo para um autoconhecimento sobre minha vida profissional, que anda lenta. Acho que parei no tempo, preciso ter foco, ir atrás do que sempre quis, criei meus filhos, agora tenho que focar é na minha carreira.  
(C3)

Procurei o processo para saber como trabalhar para alcançar minha promoção, estava lendo muito sobre o *Coaching*, quando vi que a Instituição promovia esse processo marquei na hora ainda eu que sou egresso, não perdi tempo, preciso ter foco na minha promoção, não posso mais esperar.  
(C8)

Bom, eu entendo que preciso ter foco, acho que com o processo *Coaching* vou tomar “vergonha” na cara para conseguir a minha promoção, preciso tomar um rumo em que sempre sonhei assumir a direção da minha carreira.  
(C4)

O meu desejo é ser a enfermeira chefe do hospital que trabalho, me formei e parei no tempo, cadê meu foco, do que sempre sonhei quando entrei para o curso de enfermagem, com o *Coaching* acho que vou tomar essa vergonha.  
(C9)

Estou no meu último período do curso, preciso começar a focar melhor minha carreira, quero o *Coaching* para ter um “up” em minha carreira, quero melhorar de vida, ou melhor, alavancar meus sonhos minha profissão. (C2)

O que se pode perceber é que a maioria dos *coachees* buscou o processo *Coaching* para melhorar e desenvolver em sua vida profissional. Esta percepção remete a Whitmore (2006), que define o processo como o indivíduo que quer melhorar seus resultados profissionais e ser reconhecido na organização para conquistar uma promoção.

Segundo Matta (2012), as expectativas do processo é alinhar os objetivos que devem ser viáveis, realistas, com prazos para serem atingidos e dividir em metas para facilitar o processo de alcançá-los.

Para Oliveira (2012), o processo *Coaching* tem como importância a elevação do foco e da capacidade de estabelecer objetivos e identificar a mudança que se quer.

Verificou-se ainda, que os egressos têm uma expectativa com o retorno à Universidade, como uma garantia de buscar a melhoria no desempenho de sua carreira. Nesse sentido, observem-se os relatos descritos quando se questiona o porquê da procura do *coaching* de carreira:

Quando soube que tinha um processo de *Coaching* de carreira na universidade e totalmente gratuito, não pensei duas vezes em ir para dar um jeito em minha carreira, sou formada há três anos e parei no tempo, parei de estudar, perdi meu foco. (C9).

Ser egresso me fez pensar porque não voltar a estudar de novo, fazer um MBA, e ainda fazer o *Coaching* para dar uma alavancada em minha promoção, é necessário correr atrás, o mercado não quer profissional parado. (C1)

Estou precisando melhorar minha vida profissional, sei que estou na “inercia”, não posso mais perder tempo, quando vi a possibilidade de passar pelo processo, me senti mais animada, mais focada. (C6)

Vejo que não posso parar, é necessário voltar para as salas de aula, para fazer um MBA, dar um “up” no meu currículo. (C5)

O que observa-se que o aluno e egresso tem como expectativa é buscar caminhos para melhorar sua carreira e traçar melhor suas metas.

Araujo (2011) afirma que o *Coaching* tem que desafiar o indivíduo a buscar suas metas e seus valores. E nessas afirmações observa-se que os *coachees* estão

em busca de atingir seus objetivos, sabem aonde querem chegar profissionalmente, pois tem como metas melhorar profissionalmente.

Para Oliveira (2012), o indivíduo que busca o *Coaching* tem como meta melhorar sua vida profissional e pessoal, a busca pelo processo se dá pela necessidade da melhoria interna.

Também é possível identificar que os *coachees* tiveram o comprometimento na ação do processo, conforme afirmativas a seguir.

Eu estou comprometido em fazer o trabalho necessário para o meu desenvolvimento profissional, sei que chegou a hora de falar com a direção da empresa a minha vontade em ir para fortaleza onde é a matriz, para assumir a gerência regional. (C5)

Sei que eu vou precisar me comprometer com o processo *Coaching*, principalmente para o meu autoconhecimento, não se cresce profissionalmente se não houver motivação interna e conhecimento. (C8)

O responsável pela minha mudança interna sou eu, será ela que me promoverá para uma melhoria profissional, preciso deixar de ser insegura e fazer logo meu MBA. (C1)

Tenho total convicção que sou responsável pela mudança que preciso fazer, e com o comprometimento desse processo. (C7)

Observa-se a importância em se comprometer com o processo *Coaching* para atingir seus objetivos propostos. Essas afirmativas fazem lembrar Whitmore (2006) que afirma que o processo *Coaching* refere-se de uma jornada de autoconhecimento, ampliação de consciência e responsabilidade do comprometimento do indivíduo em sua carreira profissional.

Conforme relata Secco (2012), o *coaching* tem como objetivo promover reflexões sobre ações presente (onde me encontro profissionalmente), que conseqüentemente afetam o futuro (aonde quero ir). Com isso observa-se o relato dos *coachees* em sua capacidade de querer mudar seu futuro.

Contudo, diante das análises discorridas, reitera-se a seguir o Quadro 10, em forma de síntese apresentando as expectativas dos *coachees* em relação ao *coaching*.



**Quadro 10** – Expectativas do *Coachees*.

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorias</b>	<b>Resultados Encontrados</b>
As expectativas dos <i>coachees</i> com relação ao processo <i>Coaching</i> ;	Foco	Melhorar e desenvolver sua vida profissional; Retornar à Universidade para melhoria de desempenho; Mudar o seu futuro profissional. Estabelecer metas profissionais

**Fonte:** Elaborado pela autora (2015).

Permitiu-se concluir o objetivo específico quanto a diagnosticar as expectativas que os *coachees* (aluno e egresso) têm com o processo *Coaching* através da categoria Foco, resultando melhorar e desenvolver sua vida profissional, melhorar seu desempenho através do retorno a Universidade, mudar o seu futuro profissional e estabelecer metas para uma melhora em sua carreira.

#### 4.2 COMPETÊNCIAS E OS PONTOS A SEREM MELHORADOS A PARTIR DA ANÁLISE SWOT PESSOAL

Conforme Matta (2012), análise SWOT pessoal no processo *Coaching*, tem a mostrar um panorama de nossas qualificações do momento profissional que estamos vivenciando juntamente com os mesmos pontos fortes e fracos (pontos a serem melhorados). Assim, a partir dessas informações descobrem-se as competências que permitirão desbravar novos rumos na carreira e, por outro lado, quais os pontos fracos que são necessários desenvolver para atender ou acompanhar as mudanças atuais do mercado competitivo.

Verificou-se, nesta linha de raciocínio a importância de mapear as competências e pontos a serem melhorados para uma análise de auto percepção resultando o alcance dos objetivos propostos. Contudo, diante das análises percorridas, para facilitar o entendimento dos leitores e acadêmicos, reitera-se a seguir o Quadro 11, em forma de síntese, apresentando-se competências e pontos a serem melhorados dos *coachees*.

**Quadro 11**– Competências e pontos a serem melhorados dos *Coachees*

<b>Coachees</b>	<b>Competências (ponto forte)</b>	<b>Pontos a serem melhorados (ponto fraco)</b>
C1	Comunicativa Pontualidade Organizada	Indecisa Insegura
C2	Comunicativo Dedicado Visionário	Autoestima Baixa Ansioso
C3	Persistente Organizada Focada	Ansiosa Falta de criatividade. Não comunicativa.
C4	Criativo Persistente Determinado	Teimosia Autoestima Baixa Pouco Networking
C5	Comunicativo Persistente Líder	Desorganizado Medo da mudança
C6	Persistente Determinada	Autoestima baixa Ansiosa
C7	Líder Comunicativa Organizada	Desmotivada Impaciente
C8	Comunicativo Controle emocional Bom humor	Desorganizado Medo de mudança
C9	Determinada Organizada Criativa	Autoestima baixa Ansiosa Desmotivada

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015)

Com a percepção de suas competências e pontos a serem melhorados, os *coachees*, relatam as oportunidades e as ameaças profissionais que geram dessas percepções. Conforme pode-se observar nas afirmativas:

A minha desorganização me atrapalha no meu dia a dia profissional, preciso melhorar, não tenho uma agenda bem feita, isso acaba sem eleger prioridades em minhas funções. Outra questão é o meu medo de mudar, não gosto de mudança e isso nos dias atuais é terrível para mim. (C8)

Talvez a minha baixa estima se deve por pensar que eu não tenho o potencial que a empresa espera. Grande engano. Estou me preparando tenho isso como determinação. (C2)

O medo da mudança, do desconhecido, me faz perceber a perda de oportunidades profissionais, apesar de que meu jeito comunicativo me faz ser uma pessoa bastante sociável e agradável no ambiente profissional. (C5)

A minha insegurança me faz sentir-se incapaz, talvez possa ser uma autoestima tão baixa, isso me atrapalha em minha carreira, sei que sou capaz, pois sou dedicada e eficaz como profissional. (C1)

Sou muito determinada, se começo algo vou até o fim, não desisto. Mas preciso melhorar minha desmotivação isso afeta meu trabalho que acabo ficando com autoestima baixa, talvez por perceber que preciso voltar a fazer a especialização que tanto quero. (C9)

Determinação é meu ponto forte que me dá oportunidade para continuar a lutar pela minha vida profissional, seguir em diante. (C7)

Sou determinada desde que entrei no meu curso de gestão, finalizo agora nesse semestre, isso foi muita determinação, pois minha vida é muito difícil, mas o que me ameaça é a minha ansiedade em ser contratada, em conseguir tudo rápido. (C6).

Sei que preciso melhorar meu networking, preciso ser mais social, isso facilitara meu projeto de abrir meu próprio escritório, ter mais cliente, mas como sendo uma pessoa determinada e persistente vou trabalhar isso em mim. (C4)

O *coachee* 8 afirma que por meio da análise SWOT percebeu a importância de ser mais organizado, pois a falta dela está atrapalhando suas funções profissionais.

Já para os *Coachees* 2 e 9 percebeu-se que a baixa autoestima afetam diretamente o desempenho de suas metas profissionais e o reconhecimento de suas competências.

Para os *Coachees* 6 e 7, a determinação é o ponto forte que o profissional precisa para seguir suas metas.

Para o *Coachee* 4 a análise SWOT pessoal fez com que ele reconhecesse a necessidade de melhorar seu *networking*.

Segundo Matta (2012), o processo de análise SWOT pessoal requer uma percepção das nossas fragilidades e nos permite ter autoconhecimento. Assim,

observa-se o reconhecimento de quem somos e de como devemos nos posicionar perante a nossa carreira profissional. A identificação dos pontos a serem melhorados não foge à regra. É necessário que cada *coachee* assuma a responsabilidade pessoal de fazer uma análise de si mesmo.

Observa-se que com a realização da análise SWOT pessoal, os *coachees* começaram a elaborar suas ações de mudança para realização de seus objetivos propostos. Essa iniciativa de mudança de comportamento resulta em novas condutas e posturas para melhorar o seus pontos fracos. Como define Marques e Carli (2012, p. 6), “o processo *Coaching* tem como foco o profissional desenvolver autoconsciência e obter *insights* na superação de obstáculos que possam impactar diretamente na obtenção do sucesso profissional”.

Isso implica uma atitude de mudanças, através de aprender a ver que existe uma oportunidade de proveito nos pontos fortes e administrar os pontos fracos (WHITMORE, 2006).

Para Underhill, Mcanally, Koriath (2010), ter a percepção clara dos nossos pontos fortes e também saber reconhecer nossos pontos fracos requer uma maturidade que através delas podemos realizar nossos objetivos.

O que se observou que os *coachees* tiveram autopercepção dos seus pontos fortes e soube reconhecer seus pontos a serem melhorados. Segundo Goleman (1995), inteligência emocional se dá através do autoconhecimento em reconhecer seus sentimentos, seja ele positivo ou negativo e ter autocontrole em lidar com eles.

Identificou-se ainda conscientização por parte dos *coachees* em superarem seus próprios pontos negativos para melhorarem em suas carreiras.

A análise dessa pesquisa permitiu considerar que, além do autoconhecimento das competências e dos pontos a serem desenvolvidos, sendo capazes de influenciar a performance dos indivíduos em termos positivos e negativos nos resultados de sua carreira profissional.

A prática do *Coaching* de acordo com Marques e Carli (2012) é uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais como a autoconfiança, autoestima para que as pessoas possam conhecer e atingir seus potenciais para alcançarem suas metas estipuladas.

O processo *Coaching* com a análise SWOT pessoal, de acordo com Matta (2012), os profissionais passam a aperfeiçoar seus resultados, além de conseguir direcionar suas carreiras e atingir os objetivos.

Para Grant (2003), quando o indivíduo passa pelo processo *Coaching*, ele tem como necessidade alinhar os seus recursos internos para que obtenha o maior potencial para alcançar os seus desejos na vida.

O *coaching* gera o aprendizado individual no momento que promove uma profunda reflexão que proporciona o autoconhecimento como mudanças comportamentais, aumentando o seu bem-estar pessoal e profissional (SNAIDERMAN, 2010).

Estes resultados confirmam também estudos desenvolvidos por Stachiu (2013), nos quais o processo *Coaching* de carreira trabalha a superação de obstáculos que possam prejudicar a performance dos *coachees*. Onde os próprios tem a oportunidade de visualizar e clarear seus procedimentos, sobre o mercado que atua, sua carreira e sobre eles mesmos.

#### 4.3 AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS DO PROCESSO COACHING DE CARREIRA, A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS COACHEES.

Os *coachees* avaliaram de forma quantitativa de 0 a 10% os resultados que tiveram no processo *Coaching*, analisado as quatro dimensões: Reação, Aprendizado, Performance e mudança de comportamento, Resultados e Melhoria Contínua. No Quadro 12, pode-se observar essa avaliação.

**Quadro 12** – Avaliação Quantitativa das dimensões.

<b>DIMENSÕES</b>	<b>Descrição</b>	<b>0 a 10 %</b>
Reação	Nível de satisfação com o processo <i>coaching</i>	9,5%
Aprendizado	Quanto se aprendeu no processo <i>coaching</i>	9,0 %
Performance e mudança de comportamento	Melhoria ou progressão no comportamento profissional.	8,0%
Resultados e melhoria contínua	Melhoria no desempenho.	9,0%

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

A pesquisa revelou que os *coachees* estão satisfeitos com 9,5% com o processo *Coaching*. Nessa abordagem pode-se ressaltar o resultado da pesquisa mundial de clientes de *Coaching* realizada pela *International Coaching Federation*

em 2008. A pesquisa teve como objetivo avaliar vários itens sobre o *Coaching* foi 2.165 *coachees*, online de 20 minutos com 64 países, onde foi revelada que os *coachees* que passaram pelo processo tiveram um retorno sólido do investimento e criaram mudanças positivas nas metas individuais e das empresas. Nesse contexto da pesquisa foi revelada que 80% dos indivíduos que passaram pelo processo tiveram uma mudança significativa em suas vidas, como o aumento da autoestima, melhoras nos relacionamentos e nas habilidades pessoais, onde 82,7% se disseram muito satisfeitos com a expectativa do processo.

As empresas que usaram *coaching* profissional por motivos comerciais tiveram um retorno médio sobre o investimento sete vezes maior, de acordo com o Relatório Final do Estudo de Cliente Global de *Coaching* da International. (INTERNATIONAL COACHING FEDERATION, 2014).

No nível de satisfação destaca-se a superação de barreira e limites internos contribuindo decisivamente para o crescimento pessoal e profissional. Esse resultado concorda com Whitmore (2006), quando o indivíduo passa pelo processo o nível de autodesenvolvimento supera suas expectativas.

Também se pode destacar Krausz (2007), o processo *Coaching* gera aprendizado, o indivíduo aprendem a formular objetivos e estabelecer um plano de ação para sua carreira. De acordo com o resultado observa-se uma satisfação do *coachee*.

Quando analisou a performance e mudança de comportamento evidenciou um progresso significativo no comportamento do profissional referente ao desenvolvimento de habilidade. Essa afirmação de resultados positivos faz lembrar Oliveira (2012), que afirma que quando o *coachee* passa pelo processo ele gera resultados de mudanças em suas habilidades influenciando sua ação na direção dos objetivos desejados.

Na dimensão sobre Resultados o que se pode perceber é que o entendimento dos *coachees* sobre esse item reflete a própria questão encontrada na literatura. Aonde a melhoria dos resultados vem através do autoconhecimento atrelado ao desenvolvimento de competências almejando posições futuras para as quais seria solicitado melhor desempenho de habilidade e atitudes do *coachee* em sua carreira.

Segundo Araujo (2011), o indivíduo que desenvolve o seu autoconhecimento através do *Coaching* acaba definindo novas ações guiadas pelos aprendizados e pelas oportunidades de melhoria identificadas no processo.

O processo *Coaching* se deu pautado pelo modelo FARM (Foco, Ação, Resultado e Melhoria Contínua) através das quatro dimensões onde nota-se que os *coachees* passaram pelo processo e aprenderam muito sobre si mesmas e sobre a forma de como pensam e como atingem os resultados propostos. Nota-se também que houve uma satisfação na transformação, à medida que o *coachee* percebe-se melhor e muda seus pontos de vista e passa a ver a sua carreira de modo diferente.

Em relação à questão da melhoria contínua se dá a partir da responsabilidade que o *coachee* assume a sua carreira. Nessa vertente destaca-se primeiramente a mensuração das expectativas do processo *coaching* pelos *coachees* conforme se pode observar nas afirmativas abaixo.

A minha expectativa foi atendida porque pela primeira vez pude deixar de culpar os outros pelos meus insucessos profissionais, sempre culpava o outro e não eu, isso veio através do processo onde pude parar e pensar. (C9)

Procurei o *coaching* para orientação profissional, para tentar avaliar a minha vida, e a expectativa foi positiva quando analisei meus pontos fortes e fracos, isso foi muito bom. (C6)

Essa afirmativa faz lembrar Matta (2012), que afirma que a expectativa do processo *Coaching* é atendida quando o indivíduo tem o autoconhecimento, identificando com clareza o estágio atual e o que deseja alcançar e como alcançá-lo, levando a ação da mudança.

Todo processo precisa ter conquistas positivas para o indivíduo segundo Whitmore (2006). Nessa pesquisa foi questionado sobre as conquistas que o *coachee* teve no *Coaching*. Seguem alguns relatos dos entrevistados para evidenciar os benefícios do processo através de suas conquistas.

As conquistas que tive foi reconhecer o quanto é importante ter o autoconhecimento alinhado com o meu objetivo de carreira. Para eu ir ao meu encontro profissional precisa se ter a clareza de propósito que quero na vida e quanto estou disposto a mudar meus pontos fracos. (C4)

Uma das conquistas que tive no processo, foi quando percebi que por ser indecisa, deixei de fazer muitas coisas, e primeira que fui fazer foi inscrever na pós-graduação em MBA Executivo de Gestão de Pessoas. (C1)

A conquista que mais percebo foi ter tido a coragem de falar com a direção da minha vontade em ir para a cidade de Fortaleza onde é a

filial. Isso foi muito bom, o medo da mudança não pode afetar minha carreira. (C5)

O que aprendi nesse processo que a carreira está em minhas mãos não é responsabilidade da empresa e sim a minha de conquistar meus anseios profissionais. (C2)

Não posso mais para no tempo, o processo me fez refletir minha mudança de atitude referente à minha vida profissional. (C9)

De acordo com os relatos pode-se destacar que os coachees tiveram uma melhoria na análise de suas carreiras para o autodesenvolvimento através de mudanças.

Para Underhill, Mcanally, Koriath (2010), quando o indivíduo percebe as responsabilidades de suas ações e de seu autoconhecimento o processo teve benefícios. Neste aspecto, vale ressaltar Zaharov (2010) a expansão da consciência quanto aos objetivos, oportunidades, pontos fracos, possíveis caminhos e a compreensão do momento atual do indivíduo e gerando uma visão de sua e conseqüentemente potencializando seu desempenho na obtenção de maiores resultados, torna o *Coaching* um processo benéfico.

Segundo Araujo (2011), as conquistas e evidências do processo são positivas quando o envolvido assume o seu papel de mudança. O resultado do *Coaching* é ampliar a percepção a respeito de si, bem como assumir novas posturas e constituir mudanças para o crescimento profissional e pessoal.

Para Goldsmith, Lyons e Mcarthur (2012), no processo *Coaching* não dá respostas, auxilia os coachees no seu processo, desafiando-o a buscar suas próprias soluções para o cotidiano profissional através de analisar seus pontos fortes e identificar seus pontos a serem melhorados para alcançar seus objetivos propostos.

Nesse estudo foi questionado ao coachee se ele tinha a consciência da responsabilidade pelo sucesso de sua carreira.

A experiência de passar por esse processo foi rico, pois me ajudou ter uma visão mais nítida de mim e ter a consciência das minhas qualificações, me sentindo mais segura e responsável pela minha carreira. (C6)

O processo de *coaching* trouxe luz para alguns pontos fortes e valores que estavam escondidos dentro de mim, talvez pela minha baixa estima, eu sou responsável por mim sou eu que posso alavancar a minha carreira. (C9)



Ser responsável pelo sucesso de sua carreira, nem sempre foi fácil de aceitar, nesse processo *coaching* tive que aprender que sou eu que me transformo e que precisarei ter motivação para seguir. (C4)

O processo de *coaching* foi importante para mim. O bom foi aprender a ouvir minha voz interna e trazer isso para melhorar meu trabalho. Tirei esse tempo do processo para saber onde quero chegar e o que devo fazer para eu atingir os objetivos que são importantes para minha carreira. (C1)

Percebi que sou responsável pelo meu autoconhecimento para poder melhorar meu autodesenvolvimento, conhecendo meus pontos fracos pude perceber que preciso melhorar para atingir meus objetivos. (C3)

Nesse contexto observa-se que o indivíduo que passa pelo processo *Coaching* tem consciência que é responsável pela sua carreira e precisa estar comprometido com a mudança para atingir os objetivos propostos pelo processo.

Segundo os estudos de Secco (2012) foi constatado que o *Coaching* teve um impacto positivo na dimensão pessoal e profissional dos entrevistados que passaram pelo processo. Foram observados algumas crenças presentes no cotidiano desses indivíduos e ressignificá-las promovendo dessa maneira o autoconhecimento e por, consequências novas ações para sua carreira.

Os *coachees* pesquisados têm perspectiva clara e consistente que são responsáveis pela sua carreira.

## 5 CONCLUSÃO

Fundamentada nos estudos sobre o *coaching*, a análise realizada na pesquisa permitiu alcançar o objetivo geral estabelecido neste trabalho, analisar contribuições do *Coaching* para a carreira de alunos e egressos de uma Instituição do Ensino Superior privada que passaram pelo processo. Pode-se perceber que houve desenvolvimento desses profissionais a partir do autoconhecimento de suas competências e pontos fracos gerando uma avaliação de suas metas traçadas.

O objetivo de diagnosticar as expectativas dos *coachees* com relação ao processo *Coaching*, destacou-se em melhorar e desenvolver suas metas profissionais. Os *coachees* têm como foco passar pelo processo *Coaching* para melhorar sua vida profissional, pensando no futuro de sua carreira.

Em relação ao objetivo específico de mapear as competências e os pontos a serem melhorados a partir da análise SWOT pessoal, gerou aos *coachees* um autoconhecimento para a realização de suas metas propostas. Através dessa análise, foi observado pelos resultados que os alunos e egressos tiveram uma visão de seus pontos fortes e fracos utilizando suas respostas e percepção para desenvolver um plano de ação, com o objetivo de resolver o que atrapalha em sua carreira e melhorar o que se tem de ponto forte, focando nas oportunidades e ameaças na sua jornada profissional.

Na questão de avaliar os benefícios do processo *Coaching* de carreira, a partir da percepção dos *coachees*, os benefícios do processo para a carreira foram descritos em todos os entrevistados da presente pesquisa, como autoconhecimento, aumento da autoestima tendo em vista que se optou por entrevistar pessoas que estavam no mercado de trabalho e que se inscreveram para participar do processo *Coaching* de Carreira, em uma Universidade Particular do Rio Grande do Norte.

A análise dos relatos permite afirmar que o *Coaching* teve um impacto positivo na dimensão pessoal e profissional dos indivíduos pesquisados, promovendo um autoconhecimento e por consequência, novas ações que auxiliaram a sua carreira profissional. Os resultados observados nesse estudo indicam a existência de uma associação entre o processo *Coaching* e o resultado que esse processo traz para a vida profissional. Estes resultados sinalizam a importância de institucionalização de programas de *Coaching* nas Universidades, que possam favorecer a reflexão dos alunos e egressos sobre os aspectos

relacionados à sua carreira, sua trajetória profissional, ganho de competências, elaboração de um plano de autodesenvolvimento, dentre outros aspectos, que podem impactar positivamente a satisfação do indivíduo no trabalho que exerce e sua melhoria como profissional.

Nessa perspectiva, observou-se o processo *Coaching* como uma diferenciação para as Instituições de Ensino Superior como um serviço de atendimento de alunos e egressos ajudando na evolução profissional para o mercado atual e contribuindo para que estes indivíduos obtenham as competências interpessoais, o conhecimento de suas habilidades na definição e cumprimentos de suas metas.

Após a análise dos resultados da pesquisa, confirmou-se que o indivíduo que passa pelo processo *Coaching* se beneficia para melhorar sua carreira, pois tem um autoconhecimento de seus pontos fortes e pontos a ser melhorados que impeçam de alavancar sua carreira, através da análise SWOT pessoal. Pode-se afirmar com essas pesquisas que o *coaching* é uma ferramenta para o autoconhecimento do indivíduo.

O presente estudo não encontrou limitação no fator disponibilidade dos alunos e egressos (*coachees*), pois as questões foram respondidas depois dos atendimentos de *Coaching*, levados para casa para serem respondidos. No que refere-se às limitações da pesquisa este estudo não contemplou alunos e egressos que estão desempregados e que precisam de orientação para sua carreira.

Como sugestão de trabalhos futuros, recomenda-se que sejam feitas novas pesquisas na área do *Coaching*, englobando todos que passam pelo processo, no intuito de verificar a real necessidade do indivíduo, estando ou não no mercado de trabalho, usando o modelo de *coaching* de carreira em grupos.

O benefício do *Coaching* pode ter mais amplitude de impacto na vida pessoal. Por isso, sugere-se para futuras pesquisas a associação de análises qualitativas e quantitativas, com vistas a verificar se ocorre correlação entre vida pessoal carreira profissional.

Outra possibilidade de estudo é a avaliação do benefício do processo para jovens empreendedores que abrem a sua primeira empresa.

Aprofundar pesquisas também na mensuração de resultados advindos da prática do *Coaching*, a partir de casos realizados em organizações, por alunos que são *coach*.

Acredita-se ter avançado na compreensão do estudo do *coaching* de carreira, mas, sem dúvida, as pesquisas devem continuar, buscando, cada vez mais, ampliar o conhecimento sobre o assunto.

A partir desse estudo, espera-se ter contribuído para ampliar o conhecimento sobre o *coaching*, bem como apresentar seus benefícios, para os participantes do processo e para aqueles que ainda não o fizeram, e para a instituição pesquisada e outras instituições do mesmo ramo de atividade.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Ane. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2013.

BATISTA, Karen Santos. **Coach**: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão. Dissertação de Mestrado em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo - MG. 2013.

BLANCO, V.B. **Um estudo sobre a prática do Coaching no ambiente organizacional e a possibilidade da sua aplicação como prática da Gestão do Conhecimento**. Dissertação de Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologias de Informação. Universidade Católica de Brasília. 2006.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching Eficaz**: Como orientar a sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: Editora Gente, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bokman, 2003.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2011.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRAKE, D. B. (2010). Narrative *Coaching*. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Edits.), **The Complete Handbook of Coaching** (pp. 120-131). SAGE.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

ELLERTON, Roger. (2007) What is *coaching*? Disponível em: <http://www.renewal.ca/nlp49.html>. Acesso em: 02 dez. 2014.

FERREIRA, Débora Aparecida da Costa. **Estudo Sobre atuação de Coaches**. Dissertação de Mestrado em Psicologia. PUC Campinas – 2013.

FERREIRA, Marco Aurelio. **Coaching** : Um estudo Exploratório sobre a percepção dos envolvidos: Organização, Executivo e Coach. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de São Paulo - USP. 2008.

GALLWEY, W. Timothy. **O jogo interior de tênis**. São Paulo: Textonovo, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papeis Profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence S.; MCARTHUR, Sarah. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

\_\_\_\_\_. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GRANT, Anthony M. The impact of life *coaching* on goal attainment, metacognition and mental health. **Social Behavior & Personality: An International Journal**, v. 31, n. 3, 2003.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Brokman, 2006.

International *Coaching* Federation (2014). **New Research Shows Global Reach International Coaching Federation**. Disponível em: <http://www.joomag.com/magazine/coaching-world-issue-10-may-2014/0759764001400786145>. Acesso em: 02 Jul. 2014.

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

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

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

LAND, Marco. **Pesquisa global de clientes de Coaching revela alto nível de satisfação**. Site da Internet, 2009. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/pesquisa-global-de-clientes-de-coaching-revela-alto-nivel-de-satisfacao/42408/>. Acesso em: 02 Jul. 2014.

MACMILLAN, Margaret. A *Coach* Approach to Staff Engagement. **Partnership: the Canadian Journal of Library and Information Practice and Research**, vol. 6, no. 2 (2011).

MARQUES, José Roberto; CARLI, Edson. **Coaching de carreira - construindo profissionais de sucesso**. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MATTA, Villela da; **Personal e Professional Coaching**: Livro de metodologia. Rio de Janeiro: SB*Coaching*, 2012.

MILARÉ, Sueli. **Intervenção breve em organizações**: mudança em *Coaching* de executivos. Tese de doutorado de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUCAMP-SP), 89fls. São Paulo, 2010.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo Thomson, 2006.

MOTTER JUNIOR, Mario Divo. **A dimensão do sucesso em Coaching**: uma análise do contexto brasileiro. Dissertação de mestrado da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 82 fls. Rio de Janeiro, 2012.

Muniz, Adriana Roman. **Análise do processo de Coaching na carreira de executivos do vale do Paraíba paulista**. Dissertação de mestrado em Administração pela Universidade de Taubaté SP, 134 fls. Taubaté. São Paulo, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Coaching, Mentoring, Counseling**: Modelo Integrado de Orientação Profissional com sustentação da Universidade Corporativa. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia, Práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PINTO, Neusa M Lopes. **Coaching empreendedor**: estudo sobre sua influência no incremento das competências e no desempenho de empreendedores. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas. 145 fls. Rio de Janeiro: Universidade do Grande Rio, 2012.

PRESTES MOTTA, Fernando C. **Teoria Geral da Administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira Thompson, 1986.

SECCO, Karen Ciaccio. **Coaching e formação da consciência docente --** Dissertação de mestrado em Educação. 173fls. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2012.

SNAIDERMAN, Bianca. **A contribuição do Coaching executivo para o aprendizado individual**: a percepção dos executivos- Dissertação de mestrado Administração de Empresas. 119 fls. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio De Janeiro, 2010.

SOUSA, Adriana Maria de. **O Coaching na atuação do profissional da informação**. Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação. Universidade de São Paulo – USP. 187fls. São Paulo, 2013.

STACHIU, Mariana. **Coaching de carreira**: análise de uma intervenção em um grupo de alunos de graduação. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade Tuiuti do Paraná – 85fls. Curitiba, 2013.

STERN, Lewis. R. Executive *coaching*: a working definition. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 56, n. 3, 2004.

TORRES, Catarina Manuela. **10 Anos (2002-2012) de Produção Científica em *coaching* e *coaching* executivo**: Meta-análise. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. ISEG - Universidade de Lisboa – 65 fls. Lisboa, Portugal, 2013.

UNDERHILL, Brian O, MCANALLY, Kimcee, KORIATH, John J. ***Coaching* executivo para resultados**: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. [tradução Marc Broker]. 1ed. Osasco, SP: Novo século Editora, 2010.

VIEIRA, D. A., & Palmer, S. (2012). **The *Coaching* Skills Self-Efficacy Scace (CSSES)**: A validation study among a Portuguese sample. *The Coaching Psychologist*, 8 (1), pp. 6-11.

VIEIRA, Ana Lucia. ***Coaching*: Características do *coach* e benefícios do *Coaching* para o cliente**. Dissertação de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – 83 fls. Porto, Portugal, 2014.

WHITMORE, John. ***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. [tradução Daniel Grassi]. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

ZAHAROV, A. ***Coaching***: caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.



## APÊNDICES

APÊNDICE A – Reprodução do Termo virtual de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a),

Você esta sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar do processo Coaching para uma pesquisa de dissertação do Programa de pós-graduação da Universidade Potiguar, Mestrado profissional em Administração, da mestranda Regina Beatriz Stefan, orientado pelo Prof. Doutor Walid Abbas El- Aouar. Este termo tem por intuito solicitar a sua colaboração através de sua participação no estudo que tem como objetivo passar pelo processo Coaching de carreira.

O procedimento de coleta das informações será da seguinte forma:

1. Apresentação dos procedimentos e assinatura deste termo;
2. Participações de sessões destinadas ao processo Coaching para a coleta de dados.
3. Avaliar o processo Coaching

Sua participação é extremamente importante, Importa ressaltar, que nenhum tipo de benefício especial será concedido para a compensação ou para pagamento em detrimento da sua participação na pesquisa.

**GARANTIA DE ESCLARECIMENTO, LIBERDADE DE RECUSA E GARANTIA DE SIGILO.**

Você será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. Os pesquisadores irão tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados das coletas permanecerão confidenciais. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Fui informada (o) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e motivar minha decisão se assim o desejar.

Certificamos-lhe de que todos os dados desta pesquisa serão confidenciais.

( ) Declaro que concordo em participar desse estudo.

( ) Não aceito participar deste estudo

**ANEXO**

## Anexo A - Modelo FARM – Roteiro para o processo Coaching

**COACHEE** \_\_\_\_\_

**Data inicial** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Data final** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Gênero** \_\_\_\_\_

**Curso:** \_\_\_\_\_

**Profissão:** \_\_\_\_\_

### Questões para o Início do processo: Foco

1. Por que procurou o processo Coaching de Carreira?
2. O que você espera alcançar no Processo de Coaching de Carreira?
3. Qual o objetivo você deseja alcançar?
4. Qual sua situação atual profissional?

### Questões para Criar comprometimento na Ação

1. Você esta comprometido em fazer o trabalho necessário para o seu desenvolvimento profissional?
2. Você acredita que é possível melhorar o seu autoconhecimento através do processo Coaching?
3. Reconhece que você é totalmente responsável pelas suas decisões?

**Questões para Mapeamento de competências e de pontos a serem melhorados. Através da análise SWOT Pessoal.**

<b>FORÇAS</b>	Quais são seus pontos fortes, principais forças, qualidades, virtudes ou talentos?	Quais são seus pontos a serem melhorados, principais fraquezas, defeitos ou dificuldades?
<b>FRAQUEZAS</b>	Que oportunidades existem para aproveitar estas forças e alcançar seus objetivos?	Que ameaças existem pelas suas fraquezas que podem impedir de atingir seus objetivos?
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>

**Questões para Gerar Ações.**

1. Qual o primeiro passo você pode dar, na prática, para ir rumo ao seu objetivo?
2. Quais os pontos fortes você pode utilizar nesse momento?

**ANEXO B- Medição em 4 Dimensões –  
Avaliação dos Benefícios do Processo Coaching de Carreira**

Assinale **S** (SIM) os itens que você percebeu aumento no seu desempenho e/ou percentual percebido (0 a 10%) de melhoria e **N** (NÃO) quando tiver percebido

<b>PARTE I – REAÇÃO</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>%</b>
<b>O nível de satisfação com o seu processo de Coaching</b>			
✓ O processo de <i>coaching</i> foi prazeroso.			
✓ O processo de coaching foi gratificante.			
✓ O coaching atendeu ou superou minhas expectativas.			
✓ O processo de coaching foi útil e relevante para meus objetivos.			
✓ As questões abordadas no processo de coaching tiveram aplicação prática em minha vida.			
✓ O processo de coaching foi motivador e me estimulou a agir.			
✓ As técnicas que o coach usou durante o processo me ajudaram a obter os resultados que eu esperava.			
✓ O coaching me ajudou a superar barreiras e limites internos.			
✓ O coaching contribuiu decisivamente para meu crescimento pessoal e profissional.			
✓ O quanto você esta inclinado a indicar o coaching a um amigo.			
<b>PARTE II – APRENDIZADO Quanto você aprendeu no processo Coaching</b>			
✓ Formular corretamente objetivos e estabelecer um plano de ação.			
✓ Analisar ganhos e perdas, motivadores e sabotadores para entrar em ação de forma efetiva.			
✓ Administrar as ações no tempo de modo mais eficaz.			
✓ Analisar e solucionar problemas de modo mais eficaz.			
✓ Identificar e desafiar crenças limitantes, ideias fixas e autocríticas.			
✓ Controlar os estados emocionais.			
✓ Desenvolver novos comportamentos e competências.			
✓ Forçar no que é importante, entrar em ação e aprender com o processo.			

nenhuma alteração da performance depois de ter passado pelo processo.

<b>Parte III - PERFORMANCE E MUDANÇA DE COMPORTAMENTO</b>  <b>O quanto você melhorou ou progrediu em seu comportamento profissional</b>			
<b>FOCO</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>%</b>
✓ Melhoria na direção, planejamento e projeção de objetivos.			
✓ Melhoria / Entendimento na missão e propósito.			
✓ Melhoria geral no foco do que realmente importa.			
<b>AÇÃO</b>			
✓ Melhoria na motivação de continuidade de ação na direção dos objetivos desejados.			
✓ Melhoria no autoconhecimento, utilização das forças, virtudes e talentos.			
✓ Melhoria na autoestima, autoconfiança e automotivação.			
✓ Melhoria nos comportamentos e desenvolvimento de habilidade / capacidades desejadas.			
✓ Melhoria na congruência e motivação interna através do entendimento de valores e crenças pessoais.			
<b>Parte IV – RESULTADOS E MELHORIA CONTÍNUA</b>  <b>O quanto melhorou o seu desempenho</b>  <b>RESULTADOS</b>			
✓ Melhoria nos resultados da minha vida pessoal.			
✓ Melhoria nos resultados da minha vida profissional.			
✓ Melhoria nos relacionamentos.			
✓ Melhoria na qualidade de vida.			
<b>MELHORIA CONTÍNUA</b>			
✓ Percepção da continuidade e melhoria contínua.			
✓ Aumento do aprendizado e objetivos realizados			

**Questões para mensurar a Melhoria Contínua.**

1. Suas expectativas foram atendidas?
2. Quais foram suas conquistas e evidências o processo que o processo Coaching de carreira deu certo?
3. Você esta consciente que é responsável pelo sucesso de sua carreira?

**Fonte: Adaptado por Matta (2012)**